



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB HOTELU SLUNCE

PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF SERVICES IN THE HOTEL SLUNCE

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. MARTINA BURDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.

BRNO 2011

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Burdová Martina, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrhy na zlepšení služeb hotelu Slunce**

v anglickém jazyce:

**Proposal for Improvement of Services in the Hotel Slunce**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska

Analýza současného stavu

Návrhy na řešení

Závěr

Seznam literatury

Seznam příloh

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BERÁNEK, J. KOTEK, P. Řízení hotelového provozu. 2. vyd. Praha : Grada, 1998. 151 s. ISBN 80-7169-726-5.
- HORNER, S. SWARBROOKE, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. 1. vydání Praha : Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- HORREL, E. Zákaznická věrnost. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- KIRÁLOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha : Ekopress, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.05.2011

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je zpracována pro společnost ***Hotel & Restaurant Slunce, s.r.o.***, která je provozovatelem čtyřhvězdičkového hotelu Slunce. Zkoumá a hodnotí hotelové služby a oblasti, které s jejich zajištěním souvisí. Obsahuje návrhy na personální zajištění provozu, technického zázemí a zlepšení nabídky služeb, které vedou ke zvýšení obsazenosti hotelu a restaurace.

## **Abstract**

The diploma thesis was elaborated for the company ***Hotel & Restaurant Slunce, s.r.o.***, which operates the fourstar hotel Slunce. It analyses and evaluates hotel services and areas associated with their provision. It contains proposals for a staffing service, technical support and improve the supply of services leading to an increase of hotel and restaurant occupancy.

## **Klíčová slova**

Služby, kvalita služeb, marketing hotelových služeb, marketingový mix 8 P, spokojenost zákazníka

## **Key words**

Services, service quality, marketing of hotel services, marketing mix 8 P, customer satisfaction

### **Bibliografická citace práce**

BURDOVÁ, M. *Návrhy na zlepšení služeb hotelu Slunce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 105 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Návrhy na zlepšení služeb hotelu Slunce* vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Ludka Mikulce, CSc. s použitím zdrojů, které uvádím v seznamu literatury.

Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2011

.....  
vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Luďku Mikulcovi, CSc., za odborné rady a připomínky při psaní této diplomové práce.

Poděkování také patří oponentce Ing. Pavlíně Potěšilové (manažerce hotelu Slunce, s.r.o.), za umožnění realizace této diplomové práce a poskytování cenných informací.

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Služby.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Charakteristika služeb hotelu .....	15
2.1.2 Vlastnosti služeb.....	15
2.1.3 Dělení služeb cestovního ruchu.....	17
2.1.4 Klasifikace ubytovacích zařízení.....	17
<b>2.2 Marketing hotelových služeb .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Trh ubytovacích služeb.....	20
2.2.2 Marketingová koncepce hotelu.....	20
2.2.3 Marketingový mix hotelových služeb .....	22
2.2.4 Swot analýza.....	25
2.2.5 Konkurenční výhoda .....	25
2.2.6 Kvalita služeb .....	26
<b>2.3 Spokojenost zákazníků.....</b>	<b>28</b>
2.3.1 Spokojený zákazník.....	29
2.3.2 Nespokojený zákazník.....	29
2.3.3 Zjišťování spokojenosti .....	30
2.3.4 Jak si udržet loajální zákazníky .....	32
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Charakteristika společnosti .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Personální zabezpečení.....</b>	<b>35</b>
3.2.1 Struktura a počet zaměstnanců .....	35
3.2.2 Pracovní funkce .....	37
3.2.3 Finanční hodnocení zaměstnanců.....	39
<b>3.3 Technické zázemí hotelu .....</b>	<b>40</b>



<b>3.4 Služby.....</b>	<b>45</b>
3.4.1 Ubytování .....	45
3.4.2 Gastronomie .....	46
3.4.3 Catering, cateringové služby .....	46
<b>3.5 Obsazenost hotelu .....</b>	<b>47</b>
3.5.1 Analýza vývoje obsazenosti .....	47
3.5.2 Analýza zákazníků.....	50
3.5.3 Vývoj tržeb .....	50
<b>3.6 SWOT analýza .....</b>	<b>52</b>
<b>4 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Metodika průzkumu.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2 Tvorba dotazníku .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3 Výsledky průzkumu spokojenosti hostů.....</b>	<b>56</b>
4.3.1 Spokojenost hostů s jednotlivými službami .....	56
4.3.2 Poměr ceny a kvality služeb .....	59
4.3.3 Doplnkové služby .....	60
4.3.4 Identifikační otázky .....	61
<b>4.4 Závěr vlastního průzkumu .....</b>	<b>63</b>
<b>5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB HOTELU SLUNCE .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 Návrhy na personální zabezpečení provozu.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2 Návrhy na zlepšení technického zázemí hotelu.....</b>	<b>67</b>
<b>5.3 Návrhy na zlepšení služeb .....</b>	<b>68</b>
<b>5.4 Návrhy na zvýšení obsazenosti hotelu .....</b>	<b>71</b>
<b>6 VYHODNOCENÍ PŘEDLOŽENÝCH NÁVRHŮ.....</b>	<b>80</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>92</b>

# ÚVOD

Nejdůležitějším faktorem spokojenosti hosta jsou nabízené hotelové služby. Pokud se nám podaří odlišit od ostatních hotelů nabídkou svých služeb, můžeme získat žádanou konkurenční výhodu, která je základem k dosažení úspěchu. Proto se ve své práci budu zabývat především hotelovými službami a návrhy na jejich zlepšení, aby byli hosté maximálně spokojeni a hotel splnil všechna jejich očekávání.

Předkládaná diplomová práce je zpracovaná pro firmu **Hotel & Restaurant Slunce, s.r.o.** Tato společnost sídlí na Masarykově náměstí 155 v Uherském Hradišti a vznikla 9. července 2008, kdy se také stala nájemcem této budovy. Její základní kapitál činí 200.000 Kč a předmětem podnikání je hostinská činnost, ubytovací služby, specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím a pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě. Současným majitelem budovy hotelu a pasáže Slunce je akciová společnost Synot Real Estate.

Důvodem výběru tématu diplomové práce jsou především osobní zkušenosti z dlouhodobého působení v této společnosti na pozici recepční. Dalším důvodem je osobní zájem o rozvoj tohoto krásného hotelu, který má vysoký potenciál pro neustálý růst kvalitních služeb a luxusu. V diplomové práci se pokusím získané teoretické znalosti konfrontovat se získanými praktickými zkušenostmi, které by mohly mít značný přínos pro tuto práci.

Budova hotelu Slunce je jedinou dochovanou renesanční stavbou ve městě a byla postavena v roce 1578. Nejstarším známým majitelem z roku 1629 je zmiňován Jan Třebický z Olivové hory. Do poloviny 18. století byl dům majetkem velehradského kláštera. Mnichové se sem uchýlovali hlavně ve válečných dobách. Vybudovali zde velkou komoru pro sklad soli. V roce 1681 zachvátil město ničivý požár a z renesančních domů zůstal tento dům jako jediný. První zmínka o HOTELU U ZLATÉHO SLUNCE se objevila v roce 1874, kdy dům sloužil jako hostinec. Držitelkou hostinské koncese byla manželka dědice domu Viléma Schulze. Při radikální rekonstrukci v roce 1929 podle plánů stavitele Aloise Cvacha došlo k likvidaci renesančních konstrukcí. V té době byli majiteli manželé Čápoři, kteří nechali upravit průčelí a vestavět hotelové pokoje do půdních prostorů. Secesní úpravy z roku 1904,

kteře bychom dnes pokládali za hodnotné, byly touto opravou odstraněny. V roce 1936 koupila hotel rodina Fojtova a přichází nové jméno HOTEL FOJTA. Jejich působení bylo v letech 1948 až 1991 přerušeno a dům byl v majetku státu.

V roce 2001 se stává novým majitelem Synot Real Estate a.s., který byl investorem náročné rekonstrukce, jejímž výsledkem je dnešní objekt HOTELU A PASÁŽE SLUNCE. Během rekonstrukce došlo k odhalení mnoha fragmentů, dokládajících stavební vývoj objektu. Jsou zabudovány v interiéru hotelu i pasáže. Dům se stal nemovitou kulturní památkou. Od roku 2003 se stala nájemcem hotelové budovy společnost Stiba, s.r.o. A současným nájemcem hotelu je od roku 2008 společnost Hotel & Restaurant Slunce, s.r.o., která se od firmy Stiba odštěpila.

Hotel Slunce se nachází přímo v historickém centru Uherského Hradiště a dle asociace hotelů a restaurací ČR (AHR ČR) spadá do ubytovací třídy First Class, což znamená čtyřhvězdičkový hotel. Disponuje se třemi luxusními apartmány, osmi jednolůžkovými pokoji a devíti dvoulůžkovými pokoji, z nichž jeden je “handicap room”.

Kromě ubytovacích služeb nabízí hotel také vynikající kuchyni. Luxusní nekuřácká restaurace s kapacitou 60 míst nabízí speciality z místní i světové gastronomie, rybí i vegetariánské speciality a širokou škálu nápojů a druhů kávy. Dále je k dispozici hotelová kavárna, hotelová vinotéka, kde je možnost ochutnávky moravských i zahraničních vín, skleněný renesanční salonek pro soukromé slavnostní příležitosti, a konferenční místnost. V teplých měsících má hotel v provozu i letní zahrádku, která se nachází přímo na historickém náměstí. Hotel nabízí uspořádání hostin, oslav, svateb v hotelové restauraci, catering a mnoho dalších.

K 1.1.2011 zaměstnává hotel 20 zaměstnanců. Na vrcholu organizační struktury stojí majitel budovy Synot Real Estate a.s. Pod ním se nachází ředitelka společnosti Hotel & Restaurant Slunce s.r.o. Účetnictví zajišťuje externí firma Samba - daňové, účetní poradenství, zpracování mzdové agendy. Další důležitou funkci zastává hotel manager, který zodpovídá za provoz ubytovacího a stravovacího střediska. Dále se struktura dělí na dva hlavní úseky, ubytovací a stravovací úsek. Ubytovací úsek se skládá z části příjmu, kterou tvoří front office (recepce), a části lůžkové neboli housekeeping (úsek hotelových pokojů). Řadíme sem také údržbu, kterou zajišťuje technický pracovník.

Vedoucí úseku food & beverage (stravovacího úseku) zodpovídá za chod odbytového a výrobního střediska, kam spadá kuchyň, restaurace, kavárna a v letních měsících také zahrádka. Úplnou organizační strukturu naleznete v příloze č. 1.

V současné době se hotel Slunce potýká s následujícími problémy. Za nejdůležitější **vnitřní problém** považují ***zastarávání technického vybavení*** hotelu. Jedná se především o televizory na pokojích, hotelový program a restaurační systém, ale také kuchyňské stroje a zařízení. Starší vybavení může na hosty působit negativním dojmem. A pokud chce hotel obstát v dnešním vysoce konkurenčním prostředí, měl by začít postupně zařízení obnovovat.

V průběhu týdne, kdy je kapacita hotelu naplněná, občas nastává problém s kapacitou parkovacích míst. Tento problém lze částečně řešit pomocí městského parkoviště, které se nachází nedaleko hotelu.

V cestovním ruchu hraje velmi důležitou roli lidský faktor. Proto je velmi důležitý výběr pracovníků a jejich motivace. Volba správných osob na určité pozice jsou hlavním předpokladem úspěchu každé firmy. Proto je třeba zajistit jejich vzdělávací program. Tímto bych navázala na personální problém hotelu a tím je nedostatečné zajištění odborných ***školení zaměstnanců***, s čímž může souviset nízká kvalifikace zaměstnanců.

Mezi **vnější problémy** patří především ***nízká návštěvnost hotelu v průběhu víkendů***. Průměrná obsazenost hotelu se pohybuje kolem 50 %, což je o 20 % méně, než je doporučená optimální úroveň využití kapacity. Tento problém je způsoben tím, že hotel navštěvuje především podnikatelská klientela, která využívá hotelovou kapacitu především během pracovních dnů. Je třeba se zaměřit i na výkyvy návštěvnosti během roku. Tento ***pokles*** se odráží i v ***návštěvnosti hotelové restaurace***.

Za další neméně důležitý problém považují stále rostoucí ***konkurenci***. V Uherském Hradišti a okolí se nachází poměrně velké množství dalších hotelů. Například čtyřhvězdičkový hotel U Hejtmana Šarovce, který disponuje Irskou hospodou, nebo nově postavený hotel Mlýnská. Výhodou tohoto hotelu je schopnost nabídnout nižší cenu díky nízkým nákladům výstavby, která byla podpořena z fondů Evropské Unie.

Snížená návštěvnost hotelové restaurace je také způsobena budováním nových restaurací. Příkladem je otevření nové pasáže Menton a restaurace La Nautic nedaleko hotelu. Hotel začíná čelit problémům s odlišením svých produktů od vysoké konkurence na trhu.

Všechny výše popsané problémy bude muset pravděpodobně hotel Slunce v blízké době řešit. Jedním z problémů ekonomické situace hotelu je nízká obsazenost hotelu během víkendů i snížení návštěvnosti restaurace. Ve své diplomové práci se proto zaměřím především na tuto problematiku. Společnost by také měla věnovat vyšší pozornost propagaci svých služeb, aby byla veřejnost včas informována o novinkách a specialitách, které nabízí. Což by hotelu pomohlo nejen lépe obstát v konkurenčním boji, neboť by se dostal do povědomí více lidí, ale také by se zvýšila jeho návštěvnost.

# 1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hotel Slunce se v současné době potýká se snížením obsazenosti hotelu během víkendů a snížením návštěvnosti restaurace. Tento problém je způsoben strukturou současného segmentu, který se skládá především z podnikatelské klientely, která zajišťuje obsazenost hotelu v průběhu týdne. Hotel je přizpůsoben nabídkou a kvalitou svých služeb právě tomuto segmentu. Z těchto důvodů se zaměřím na nabídku hotelových služeb a její rozšíření takovým způsobem, aby oslavila nový tržní segment, který by zajistil růst návštěvnosti hotelu během víkendů.

**Cílem diplomové práce** je tedy navrhnout taková opatření, která povedou k upevnění pozice na trhu, růstu image, ale zejména k růstu obsazenosti hotelu během víkendů a růstu návštěvnosti restaurace.

K dosažení uvedených cílů je třeba zhodnocení současné nabídky služeb a oblastí, které s jejich poskytováním souvisí, zjištění spokojenosti hostů se současnou nabídkou a preference nových služeb a na základě zjištěných údajů zpracovat návrhy vedoucí k celkovému zlepšení služeb, které povedou k požadovanému růstu návštěvnosti hotelu i hotelové restaurace.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Služby

V této kapitole jsou charakterizovány služby, jejich vlastnosti, dělení služeb v cestovním ruchu a důraz je kladen také na marketing hotelových služeb. V další části jsou detailně rozebrány prvky marketingového mixu (8 P - product, price, place, promotion, people, partnership, packaging a programming) v oblasti hotelových služeb. Mimo jiné je zde také věnována pozornost důležitosti kladené na kvalitu služeb, a jakým způsobem lze udržet zákazníky loajální.

#### 2.1.1 Charakteristika služeb hotelu

Služby v hotelu (ubytovací i gastronomické) jsou osobními službami. Jsou poskytovány lidmi a pro lidi. Jejich hodnocení je velmi subjektivní, proto je důležitá nejen samotná služba, ale i způsob, jakým je poskytována.

Hotelové služby jsou nejdůležitějším faktorem spokojenosti hosta. P. Kotler definuje službu jako *„jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým produktem.“* (7, str. 440)

#### 2.1.2 Vlastnosti služeb

##### *Nehmotnost*

Služby jsou nehmotné, zákazník se jich nemůže fyzicky dotknout, ani je nemůže před nákupem vnímat žádnými smysly (nemůže je předem vidět, ochutnat, cítit, poslechnout či očíhat). Zákazník se musí spolehnout na názory od jiných. Kvalitu služby může posuzovat na základě místa, personálu, propagačních materiálů, symbolů nebo ceny.

### *Neoddělitelnost*

Dochází k překrývání produkce a provádění se spotřebou. Nelze službu oddělit od prodávajícího a také jsou spjaty s místem, kde jsou poskytovány. Výhodou je osobní kontakt s konečným zákazníkem.

### *Různorodost*

Služby jsou proměnlivé a není snadné provést službu úplně stejně při každé příležitosti její spotřeby. Záleží na náladě zákazníka, jeho zkušenostech, znalostech, práci personálu atd.

### *Pomíjivost*

Služby nejdou skladovat. Což znamená, že pokud nejsou spotřebovány, nelze je znovu obnovit, ale zanikají. Příkladem může být neobsazený pokoj v hotelu. Dochází ke ztrátě zisku.

### *Neexistence vlastnictví*

Při zakoupení služby, získá zákazník pouze přístup k nějaké činnosti nebo zařízení, ale na konci celého obchodu nic nového nevlastní. Častěji dochází k produkci upokojení než nějaké hmotné věci. (3)

### **Specifické vlastnosti služeb cestovního ruchu**

Služby cestovního ruchu mají další specifické vlastnosti, které se k jejich poskytování a koupi vážou, a to především:

- zvýšená míra emocionálních a iracionálních faktorů při koupi služeb (např. prestiž, móda, následování idolu apod.),
- důraz na ústní reklamu,
- rostoucí nároky na jedinečnost (např. luxus),
- image,
- zvýšená potřeba kvalitních podpůrných materiálů (z důvodu nehmatatelnosti a nemožnosti si je vyzkoušet před koupí),



- nárůst využívání informačních technologií při porovnávání konkurenčních nabídek, což vede k motivaci poskytovatele ke stále novým aktivitám podpory prodeje (virtuální návštěvy hotelu, audiovizuální programy atd.),
- důraz na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb (argumentace, přesvědčování, interpersonální komunikace, ale také jazykové znalosti aj.).

Důležité je si uvědomit, že hotel je místo, kam hosté přicházejí, aby se cítili příjemně, když jsou mimo domov, a proto hodnotí úroveň služeb přísněji než obvykle. Na nehmatatelnost mají vliv i představy hostů, určitá očekávání či požadovaný standard. (6)

### 2.1.3 Dělení služeb cestovního ruchu

Mezi **základní služby** patří ubytování a stravování, které jsou zároveň placenými službami. Do **doplňkových** a zároveň **placených služeb** řadíme například směnářské služby, prodej vybraných druhů zboží, časopisů, hygienických potřeb, upomínkových předmětů, květin, zprostředkování telefonních hovorů, praní a žehlení prádla, obstarávání jízdenek nebo vstupenek apod. A mezi **doplňkové neplacené služby** patří podávání informací, buzení hostů, půjčování tisku, uvedení hostů do pokoje, welcome drink, zprostředkování taxislužby, přijímání a předávání vzkazů atd. (11)

### 2.1.4 Klasifikace ubytovacích zařízení

Na podpoře systému oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky (ČR) pracuje již několik let AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací České republiky) se svou evropskou zastřešující organizací HOTREC (Hotels, Restaurants & Cafés in Europe). Systém klasifikace je v Čechách založen na dobrovolné bázi již od roku 2004.

V roce 2010 vznikla HOTELSTARS UNION, unie, kterou založily hotelové asociace 7 zemí EU a daly si za cíl především sjednotit klasifikaci hotelových služeb pomocí jednotné metodiky a využití společného marketingu při propagaci certifikovaných zařízení. Vznikl tedy nový systém přidělování hvězdiček, který společně zavedly od roku 2010 ČR, Německo, Rakousko, Švédsko, Maďarsko a od roku 2011 Švýcarsko a Nizozemí.

System hotelových hvězdiček poskytuje spolehlivý nadnárodní přehled informací důležitých při výběru cílového hotelu a pomocí něhož můžeme zjistit, co nám daná třída ubytovacího zařízení garantuje jako spotřebiteli. System se opírá o povinná kritéria a dobrovolně volitelné požadavky. Třídy ubytovacích zařízení se rozlišují na Tourist (\*), Economy (\*\*), Standard (\*\*\*), First Class (\*\*\*\*) a Luxury (\*\*\*\*\*). (16)

#### **Co znamenají hotelové hvězdičky:**

★ Sprcha na pokoji, uložení cenností v recepci, každodenní úklid pokoje, výměna ložního prádla jednou týdně, restaurace otevřená minimálně 5 dní v týdnu, nabídka snídaně.

★★ Světlo ke čtení u každého lůžka, snídaně formou bufetu nebo snídaňový jídelní lístek, platby možné kreditní i debetní kartou.

★★★ Místa k sezení v recepci, výtah, vysoušeč vlasů, přístup na internet ve veřejných prostorách, stroj na čištění obuvi, nabídka nápojů v pokoji, recepce otevřená 14 hodin, dvojjazyčný personál, výměna ložního prádla minimálně dvakrát týdně.

★★★★ Bar otevřen šest dní v týdnu, šitíčko v pokoji, výměna ložního prádla denně na požádání, nabídka nápojů 24 hodin denně, recepce otevřená 18 hodin, denní tisk v hotelu.

★★★★★ Minimálně dva apartmány v hotelu, bar otevřený sedm dní v týdnu, vypínač veškerého pokojového osvětlení u postele, reproduktor v koupelně, recepce otevřená 24 hodin denně, dveřník, služba žehlení do jedné hodiny. (20)

Deník Mladá fronta DNES uvádí, že k hotelovým hvězdičkám přibudou písmena Q označující kvalitu. Nová certifikace by neměla stávající hvězdičky nahradit, ale doplnit. Hvězdičky totiž hodnotí především vybavenost hotelů, písmena Q budou hodnotit práci managementu. Například zda se zaměstnanci hotelů účastní školení, vyřizování reklamací nebo průběžný audit. (12)

## 2.2 Marketing hotelových služeb

Cestou k úspěchu každého hotelu je poznání potřeb a požadavků hostů a jejich následné uspokojení. „*Marketing znamená zjistit, co host chce nebo po čem touží a prodat mu to se ziskem. Znamená nabízet správný produkt na správném místě, ve správném čase, správným způsobem a za hostem akceptovanou cenu.*“ (6, str. 17)

Velmi výstižně definuje marketing cestovního ruchu ve své knize A. M. Morrison jako „*plynulý proces plánování, zkoumání, naplňování, kontroly a vyhodnocování činností potřebných k zajištění jak zákaznických potřeb a požadavků, tak i cílů organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činností dalších komplementárních organizací.*“ (9, str. 17)

Pomocí marketingu jsme schopni včas zachytit změny na trhu, změny v oblasti potřeb a požadavků zákazníků, v podmínkách prodeje, u konkurence, v cenách, a tím i schopnost předcházet překvapení, která na trhu čekají a s předstihem se na ně připravit.

Marketing hotelu souvisí také se schopností vyvolat a ovlivňovat poptávku, získávat hosta, jeho důvěru, vytvářet dobrou pověst a určitou image hotelu, zvětšovat podíl na trhu apod.

Velmi důležitou roli pro marketing ubytovacích služeb hraje také umístění ubytovacího zařízení. Podle něhož můžeme určit pravděpodobný objem služeb i cílové trhy. Ubytovací zařízení mohou být umístěny v centru města, na předměstí, na vesnicích, v horách, na pobřeží moře atd. Jedinečné umístění v atraktivní scénérii, např. historické centrum města, může ospravedlňovat vyšší cenu služeb. Umístění má vliv i na výši poptávky během týdne, či roku. Příkladem může být hotel v centru města a přímořský hotel. V prvním případě bude pravděpodobně hotel díky obchodním cestám více vytižen v pracovních dnech a méně o víkendech a hlavním cílem marketingu bude dosáhnout vyšší poptávky o víkendech. A naopak v druhém případě, kde budou hotely počítat s větší obsazeností v letním období ve srovnání se zimním. (3)

### **2.2.1 Trh ubytovacích služeb**

Různé tržní segmenty mají různé potřeby, což určuje typ zařízení, které jim je třeba poskytnout. Lidé na obchodních cestách potřebují jednolůžkové pokoje, vybavené psacími stoly a možnosti použití počítačů a faxů. Naopak rodiny s dětmi vyhledávají dva pokoje s dvoulůžky s polopenzí nebo plnou penzí.

Má-li být hotel úspěšný, potřebuje získat skladbu zákazníků, která mu umožní plnou obsazenost v průběhu celého týdne i roku. Konference a obchodní cesty jsou preferovaným trhem v pracovní dny a o víkendech jsou to rodiny a zájezdy.

Charakter trhu se může měnit i v průběhu ročních období. Například horský hotel budou v létě využívat pěší turisté a v zimě lyžaři. Trh je však ovlivněn i hospodářskou situací dané země.

Do nabídky ubytovacích služeb řadí provozovatelé obvykle i stravovací služby. Tržby z hotelových restaurací nebo z banketů často představují významný podíl na jejich příjmech. (3)

### **2.2.2 Marketingová koncepce hotelu**

Pokud je management hotelu schopen definovat vlastní nabídku, identifikovat potencionální hosty a příležitosti a ohrožení na trhu, ale také dokáže aktivizovat potenciální hosty k využití služeb, pak směřuje k úspěchu. Vzhledem k náročnosti potenciálních hostů, existenci konkurence s komplementární nabídkou na straně jedné a možnosti hotelu na straně druhé, je zde vyvolána potřeba koordinovaného postupu hotelu na trhu cestovního ruchu. Tomuto postupu říkáme marketingová koncepce hotelu.

Základním předpokladem úspěšnosti hotelu na trhu cestovního ruchu je zpracování, akceptace a následná aplikace reálné marketingové koncepce.

Základem tvorby této koncepce je stanovení marketingového cíle, který vychází z poslání hotelu a je určen zaměstnancům hotelu. Dále se rozpracovávají specifické

marketingové cíle vztahující se k postavení hotelu na trhu, rentabilitě, finanční a sociální cíle, prestiži a společenskému postavení hotelu.

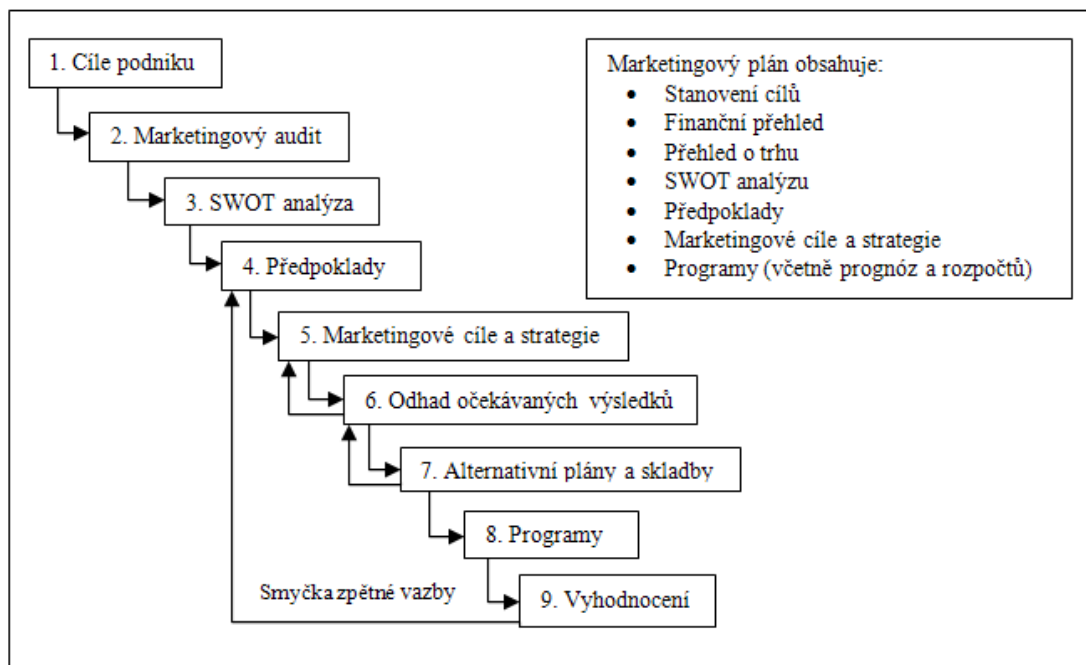
K dosažení stanovených cílů je třeba provést analýzu a objektivní vyhodnocení současné pozice hotelu, makroekonomických faktorů, konkurence a potenciálních hostů.

Hosty lze rozdělit do homogenních skupin – segmentů, které mají podobné požadavky a potřeby, úroveň spotřeby, očekávání vzhledem k hotelu a je možné je oslovit pomocí společných komunikačních médií.

V zájmu realizace marketingové strategie musí zpracovat management hotelu marketingový plán, marketingový mix vytvořený pro vybraný segment a určit způsob kontroly plnění strategie. (6)

Schéma procesu marketingového plánování znázorňuje obrázek 1. Model obsahuje kroky, které je třeba vykonat k dokončení marketingového plánu.

*Obr. 1: Proces marketingového plánování (3, str. 231)*



### **2.2.3 Marketingový mix hotelových služeb**

Velmi důležitým souborem nástrojů pro potřeby pracovníků marketingu v oblasti služeb je marketingový mix. Lze jej považovat za kontrolovatelné proměnné, které hotel využívá k dosažení vytýčených cílů. Firma musí rozhodnout, jak rozdělit celkový marketingový rozpočet mezi jednotlivé nástroje. Zahrnuje produkt, cenu, distribuci, komunikaci s hosty, lidi, spolupráci, nabídku balíčku služeb a programovou specifikaci služeb. (1)

#### **Produkt (Product)**

Poskytovaná služba, produkt, kterou hotel nabízí. Host očekává různé druhy služeb, které slouží k uspokojení jeho potřeb. Hlavním úkolem hotelu musí být poskytování především služeb ubytovacích, stravovacích, osobních a doplňkových. (1)

#### **Cena (Price)**

Hotel má nárok na odměnu za poskytnuté služby. Cena musí pokrýt minimálně náklady potřebné na poskytnutí, měla by však zahrnovat i odpovídající zisk. Host je ochoten vydat určitý finanční obnos za služby, jehož výše záleží na míře jeho uspokojení. (1)

Tvorba cen ubytovacích služeb závisí na řadě činitelů, patří mezi ně umístění, zařízení pokoje, úroveň nabízených služeb, roční období a den v týdnu.

K dosažení mnoha marketingových cílů bývají slevy, jejichž důvody mohou být různé, například:

- zvýhodnit pravidelné zákazníky,
- přilákat zákazníky v období nižší poptávky,
- získat zákazníky na větší akce, např. konference, školení apod.

Běžné jsou i slevy na poslední chvíli. Jakmile nadchází večer, hoteliéři značně snižují ceny, protože je pro ně lepší alespoň nějaký příjem, než žádný. Navíc předpokládají, že host může utratit další peníze v restauraci či hotelovém baru. (3)

## **Distribuce (Place)**

Volba distribuční cesty závisí na tom, jakým způsobem bude hotel prezentovat svou nabídku potenciálním hostům. Distribuční cesty mohou být přímé a nepřímé, což znamená, že si hledá zákazníky sám nebo spolupracuje se zprostředkovateli (cestovní kanceláře, agentury, přepravní společnosti apod.). (1)

## **Komunikace s hosty (Promotion)**

Rozlišujeme základní techniky, jak lze propagovat hotel:

*Podpora prodeje* – zahrnuje veškeré prostředky pro dosažení dobrého kontaktu mezi hotelem a hostem, zároveň tak jako podmínky, za kterých se tyto kontakty uskutečňují. Zahrnuje stimulační prostředky, jako např. vouchery a kupony, poskytnutí služby navíc za určitý počet přenocování (uvítací welcome drink, bezplatná masáž apod.), soutěže, virtuální návštěvy hotelu, audiovizuální programy atd. (1, 6)

*Reklama* – slouží k seznámení potenciálních zákazníků s nabídkou hotelu a k přesvědčení o přednostech hotelu. Reklama může být vnitřní (je rozšířena o ústní reklamu) nebo vnější. Pro rozšíření reklamního sdělení se používají reklamní média např. noviny, časopisy, televize, direct mail, internet, billboardy, kartičky na klíče, menu, ubrousky apod. (1, 6)

*Public relations* – vyjadřují snahu o vybudování a udržování porozumění a důvěry ve vzájemném vztahu mezi hotelem a veřejností. Hlavním úkolem je vytvořit výhodné image, která přispěje k ekonomické úspěšnosti hotelu. V praxi to znamená otevřeně a poctivě informovat, udržovat osobní kontakty, usilovat o dobré firemní klima, spolupracovat s tiskem atd. (1)

*Interní reklama* – jedná se o reklamu v místě realizace. Jde o propagaci uvnitř hotelu – jídelní a nápojové lístky, hotelové noviny, brožury, průvodci, plakáty, dárkové certifikáty, letáky, hotelové mapy, vizitky, hlavičkový papír apod. (1)

Většina ubytovacích zařízení má omezené prostředky na propagaci. Proto je propagace většinou omezená na jednoduché propagační brožury. (3)

### **Lidé (People)**

V cestovním ruchu hraje velmi důležitou roli lidský faktor. Na jedné straně působí pracovníci, kteří službu poskytují, a na straně druhé hosté, kteří tyto služby spotřebovávají. Proto je velmi důležitý výběr pracovníků a jejich motivace. Je nutné zvažovat nejenom kvalifikaci, ale také komunikační schopnosti, schopnosti řešit krizové situace, odolnost vůči stresu, apod. Ředitel hotelu by se o zaměstnance měl starat jako o hosty hotelu. (1)

### **Spolupráce (Partnership)**

V odvětví hotelového průmyslu má velký význam vzájemná spolupráce více společností v oboru (např. hotelové řetězce), neboť se jednotlivým subjektům mohou vlivem vzájemné kooperace snížit náklady a může se tak urychlit finanční návratnost jejich investic. (1)

### **Nabídka balíku služeb (Packaging)**

Dochází ke kombinaci různých výrobků a služeb, za které zaplatí zákazník souhrnnou cenu tak, aby odpovídaly zákaznickým přáním a požadavkům. Sestavování balíků má výhody pro zákazníka i pro provozovatele. Zákazník má větší pohodlí, může předem naplánovat výdaje na cestu, má garantovanou kvalitu, levnější nákup, případně specializované package. Na druhou stranu pro provozovatele zvyšují poptávku mimo sezónu, zvyšují přitažlivost pro nové segmenty, mohou předpovídat budoucí prodeje, využívají atraktivit a akcí pořádaných v okolí hotelu, využívají nových trendů v cestovním ruchu, zvyšují své příjmy a svou publicitu. (1)

### **Programová specifikace služeb (Programming)**

Úzce souvisí s předchozím bodem. Pomáhá vytvořit zájem o určitý balík služeb mimo sezónu a má zvýšit konzumaci a prodej služby zákazníkovi. (1)

Marketingový mix umožňuje budování dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody podniku na trhu a zároveň má umožnit maximální uspokojení potřeb a požadavků zákazníka při respektování určitých pravidel. Plné uspokojení je možné jedině naplněním očekávané úrovně kvality zboží a služeb. (26)



#### 2.2.4 Swot analýza

Základním úkolem stojícím před marketingovým managementem je analýza silných a slabých stránek podniku a analýza tržních příležitostí a hrozeb.

**Strengths (silné stránky)** – jsou konkurenční výhodou existující uvnitř firmy. Může mít podobu personálních nebo manažerských schopností, silné image hotelu, nebo tržní dominance.

**Weaknesses (slabé stránky)** – jsou konkurenční nevýhodou identifikovanou uvnitř firmy. Může to být nedostatečné finanční zajištění, zdroje nebo dodavatelskoodběratelské vztahy.

**Opportunities (příležitosti)** – jedná se o příznivou situaci ve firemním okolí a příležitosti mohou být využity k zajištění větších prodejů a vyšší výkonnosti. Např. růst firemního potenciálu, nový tržní segment apod.

**Threats (hrozby)** – jsou nepříznivých aspektem ve firemním okolí a mohou potenciálně působit na schopnost firmy operovat v dané tržní situaci. Mohou mít podobu nebezpečí konkurence, změny v právních předpisech apod. (1)

#### 2.2.5 Konkurenční výhoda

V sektoru ubytovacích služeb existuje velmi silná konkurence. Jedná se o konkurenci mezi odlišnými typy ubytování (mezi hotely a vilami) a mezi stejnými typy ubytování.

K získání konkurenčních výhod se používají především tyto prostředky: cena, nabídka zařízení pro určité typy zákazníků, různá sportovní a zábavní vybavení v rámci hotelu, vybavení pokoje.

Možné strategie na získání konkurenční výhody:

- racionalizace a snižování nákladů,
- inovace produktu,
- odlišení produktu,
- cenová politika,
- zlepšení distribučních systémů,
- účinnější techniky propagace,

- rozvíjení věrnosti určité značky,
- soustředění na trh,
- fúze a akvizice, strategické aliance, franšízy,
- diverzifikace do jiných oblastí působnosti, které podpoří hlavní činnost,
- nabídka etických hodnot jako součásti produktu. (3)

### 2.2.6 Kvalita služeb

Sílicí celosvětový tlak na zvyšování kvality (jakosti) už není zaměřen pouze na hmotné výrobky, ale stále více směřuje na oblast poskytování služeb. Nejvýznamnějším přístupem pro řízení a měření kvality služeb je přístup založený na spotřebiteli, který hodnotí kvalitu služby na základě maximální úrovně spokojenosti spotřebitele. Úroveň spokojenosti spotřebitele a tím kvalita služby, je vyjádřena rozdílem mezi očekávanou a skutečně dodanou (vnímanou) úrovní služby.

<p><b>Kvalita služby = skutečná služba – očekávaná služba</b></p>
---

Přístup hodnocení kvality služeb je založený na subjektivním hodnocení spotřebitele a silně závisí na individuálních potřebách a očekáváních. Její úroveň je měřena na základě rozmanitých faktorů. (27)

#### **Faktory ovlivňující kvalitu služeb:**

*Spolehlivost* – schopnost vykonat slíbenou službu spolehlivě a bezchybně.

*Ochota* – schopnost pomáhat zákazníkům a neprodleně jim vyhovět.

*Jistota* – znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit důvěru.

*Empatie* – poskytování starostlivé, individualizované pozornosti zákazníkům.

*Hmotné prvky* – vzhled fyzických budov, zařízení, zaměstnanců, a komunikačních zařízení. (7)

#### **Systémy řízení kvality**

Většina systémů řízení kvality vznikla ve výrobním průmyslu, ale lze je uplatnit v určité míře i v odvětví služeb. Ke čtyřem nejběžnějším systémům řízení kvality patří kontrola kvality, záruka kvality, totální kontrola kvality a total quality management (TQM).

Mezi stále populárnější techniku řízení kvality patří benchmarking, nebo-li srovnávání. Jedná se o měření výkonnosti podniku ve srovnání s výkonností jiných podniků ve stejném průmyslovém odvětví. Pomáhá organizaci identifikovat a vyhodnotit nejlepší postupy v daném sektoru a jejich aplikací dosáhnout větší výkonnosti, snižování nákladů, zlepšení ziskovosti a větší spokojenosti zákazníků. Tuto techniku použil Department of National Heritage v Anglii při srovnání sedmdesáti nezávislých hotelů. Odborní konzultanti posuzovali ubytovací zařízení podle třiceti kritérií, např.:

- odpovědi na telefonické dotazy,
- vyřizování stížností,
- postup placení,
- zajištění snídaní,
- kvalita veřejných ploch,
- častost kontroly čistoty a údržba pokojů a koupelen,
- školení,
- podnikové plánování,
- marketing, atd. (3)

Kvalita je výsledkem týmové hry a odpovídají za ni všichni řídicí funkcionáři v organizaci, respektive všichni zaměstnanci, kteří se starají o hosty.

Významnou skupinu, kterou je třeba přesvědčit o kvalitě produktů, jsou i média. Tištěné průvodce, televizní programy a časopisy, zaměřené na informace a rady pro zákazníky těchto sektorů, se v posledních letech rychle rozšířily v celé Evropě. Příkladem je „Michelin Red Guide“, který hodnotí kvalitu hotelů a restaurací. Zahrnutí nebo nezahrnutí se stává významným signálem pro potenciální zákazníky. (3)

### **Překážky řízení kvality**

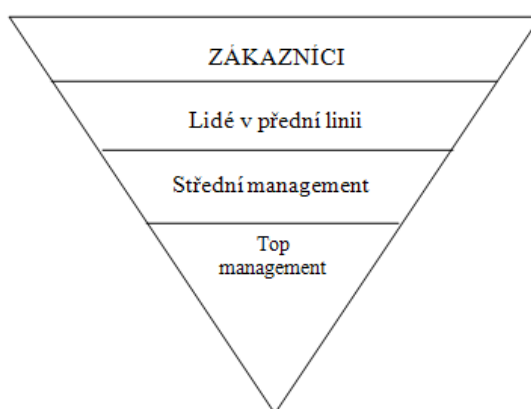
Existuje řada překážek, které ovlivňují schopnosti manažerů vytvořit efektivní systém řízení kvality. Můžeme sem zařadit počasí, postoje a očekávání samotných zákazníků, omezené finanční zdroje, neochota zákazníků platit za kvalitu, pověst hotelu apod.

## 2.3 Spokojenost zákazníků

Dnešní vysoce konkurenční prostředí vyžaduje pravidelné sledování a měření spokojenosti zákazníků. I normy řady ISO předepisují toto měření jako povinnost organizace a považují ho za standard.

Úspěšné marketingové společnosti věří, že zákazníci jsou jediným skutečným střediskem zisku. Tradiční strukturu společnosti proto převrátili a vytvořili moderní zákaznický orientovanou strukturu (viz. obr. 2).

*Obr. 2: Moderní zákaznický orientovaná struktura (7, str. 178)*



Nahoře jsou zákazníci, po nich v pořadí důležitosti lidé v přední linii, kteří se setkávají se zákazníky, starají se o jejich spokojenost a slouží jim. Pod nimi jsou manažeři střední úrovně, kteří podporují lidi v přední linii, aby mohli dobře sloužit zákazníkům. A dole je top management, který má za úkol přijímat a podporovat dobré manažery střední úrovně. (7)

Jak již bylo řečeno, zákazník si vytváří svoji vlastní představu o výrobku či požadované službě na základě svých potřeb, zkušeností a informací. Po zakoupení konkrétního výrobku je důležité, aby rozdíl mezi skutečností a očekávanou představou byl co nejmenší, případně aby byl zákazník nad očekávání spokojen. Míra spokojenosti zákazníka je souhrn jeho pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou trhu. Vysoká míra spokojenosti zákazníka je jednou ze záruk věrnosti zákazníka a jeho loajality. (10)

### **2.3.1 Spokojený zákazník**

V dnešní době se zákazník stává klíčovým partnerem veškeré podnikatelské činnosti. Podnik by měl svým zákazníkům věnovat maximální pozornost a péči z následujících důvodů:

- spokojený zákazník podniku zůstane nadále věrný a udržet si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz, než získat nového,
- zákazník je ochoten zaplatit vyšší cenu za výrobky či služby dodavateli, se kterým je spokojen,
- spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy a dokáže nás v případě krátkodobé krize pochopit,
- spokojený zákazník předá svoji dobrou zkušenost dalším potenciálním zákazníkům, a to velice účinnou a neplacenou formou ústního podání v osobní komunikaci,
- spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit i další produkty z naší nabídky,
- spokojený zákazník k nám bude velmi otevřený a ochotný sdělit své zkušenosti a poznatky s užíváním našeho produktu, případně i s konkurenční nabídkou. Tím nás může navést ke zlepšování a inovacím,
- spokojený zákazník vyvolá zpětně u našich zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu. (2)

### **2.3.2 Nespokojený zákazník**

Bylo zjištěno, že stížnosti od nespokojených zákazníků se vyskytují velmi vzácně. Uvádí se, že si stěžují pouze 4% nespokojených zákazníků. Je tedy třeba věnovat případným stížnostem velkou pozornost. Většina ostatních nespokojených nás totiž dříve nebo později opustí. Nejčastějším důvodem odchodu zákazníka ke konkurenci však není nespokojenost s naším produktem, nýbrž nespokojenost s naším přístupem a přístupem našich zaměstnanců (68%).

Dále je třeba si uvědomit, že nespokojený zákazník sdílí své negativní zkušenosti s dalšími lidmi (zpravidla deseti až dvaceti lidmi). (2)

### 2.3.3 Zjišťování spokojenosti

Monitorování míry spokojenosti zákazníků by mělo splňovat následující požadavky:

- zvyšování povědomí o reálných a skrytých potřebách zákazníků u všech skupin zaměstnanců výrobce,
- má odhalovat i hlavní příčiny nespokojenosti,
- poskytovat informace a data pro projekty zlepšování,
- mají být jednoduché, rychle opakovatelné a objektivní,
- mají přinášet kvantifikovatelné výstupy s možností vyhodnocování trendů. (10)

Podrobné analýzy monitorování péče o zákazníky mohou vyústit v zajímavé závěry. Chceme-li se věnovat zákazníkovi, zvyšují se tím náklady. Vedení firem ne vždy investuje dostatečné prostředky do efektivní péče o zákazníky, která stojí na výcviku pracovníků, a zejména na přidané hodnotě produktu. Zamysleme se nad včasností a správností služeb spojených s dodávkou produktů na trh:

- dostupnost zboží na trhu,
- rychlost a spolehlivost dodávek,
- schopnost dostát slovu prodejců,
- platební podmínky a správnost fakturace,
- vyřizování stížností a dotazů,
- rozvoj a inovace služeb,
- aktivity technické podpory,
- funkčnost návodů na použití,
- záruky za výrobek a záruční lhůty,
- pružnost servisu, včetně připravenosti náhradních dílů,
- úroveň zaměstnanců komunikujících se zákazníky,
- úroveň prodejních a reprezentačních prostor firmy,
- prezentace a prodej na webových stránkách.

Dobrá pověst postavená na lepších službách může být zásadním znakem, který pozitivně odliší vaši organizaci od těch ostatních. (24)

Základním nástrojem v postupech měření spokojenosti zákazníků je dotazník. Význam dotazníků je často podceňován a to už při jejich přípravě. Špatně navržený dotazník může veškeré úsilí pokazit. Odezva zákazníků je mizivá, odpovědi nepřesné, vyhodnocování údajů obtížné a smysl měření spokojenosti zákazníků je zpochybněn. Proto je tvorbě a následnému přezkoumání dotazníků třeba věnovat značnou pozornost. (19)

### **První dojem vzniká na recepci**

První dojem hosta vzniká na recepci, může vzbudit u hosta pocit spokojenosti nebo naopak nelibosti. Proto má úsměv a vstřícnost hotelových recepčních daleko větší význam, než si myslíme. Jaké dovednosti by měl mít dobrý recepční?

- **Úsměv a profesionalita**

Hotelového recepčního nemůže dělat každý. Kvalitní recepční musí mít k této práci určité předpoklady a musí umět mnoho věcí. Měl by být komunikativní, společenský a extrovertní. Recepční si musí umět poradit s různými situacemi – od standardních až po nepříjemné. Musí být i perfektním organizátorem a umět zvládat stresové situace. V praxi to znamená, že dokáže souběžně ubytovat skupinu hostů, odhlásit další tři a zároveň je k dispozici ubytovaným hostům. Nemůže ztratit sebekontrolu a být na hosty nepříjemný, naopak se musí umět ovládat a ještě k tomu usmívat. Recepční by měli být také trochu herci a psychologové a snažit se navázat s každým hostem profesionálně přátelský vztah. Důležité je umět zcela oddělit své problémy a starosti od práce a být hostům plně k dispozici. Recepční by nikdy neměl říct, že něco nejde, ale musí umět s hostem komunikovat tak, aby odcházel spokojen, i když přání hosta není splněno.

- **Vzhled**

Recepční by o sebe měli dbát a usmívat se. Celkový dojem dotváří i oblečení a doplňky. V současné době je žádoucí například určitá uniforma pracovníků, která by měla být sladěna s interiérem. I na designu recepce záleží. Pracovní plocha musí být vhodně uspořádaná, aby nemusel recepční odbíhat od hosta. Recepční pult nesmí být příliš široký, aby na sebe host a recepční dosáhli například při vysvětlování mapy. (13)

### 2.3.4 Jak si udržet loajální zákazníky

Jak je důležité vybudovat si loajální vztah se zákazníky, tak stejně důležité je zejména v oblasti služeb, vybudovat si věrný a pevný vztah se zaměstnanci, kteří se dostávají do těsného kontaktu se zákazníky. Mezi zaměstnaneckou a zákaznickou loajalitou existuje přímá korelace a bez loajálních zaměstnanců lze jen těžko budovat loajalitu ze strany zákazníků. Na vstřícném chování zaměstnanců k zákazníkům hodně záleží a mnohdy na tom stojí budoucí postoj firmy na trhu. Vedení musí zajistit účinný tréninkový program a podporovat a odměňovat dobré výkony. Je důležité pravidelně auditovat spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním. Z nešťastných zaměstnanců se mohou stát „teroristé“.

Jedním z hlavních a nejdůležitějších prvků je udržování neustálé komunikace se zákazníkem, jak tvrdí spousta odborníků, že nedostatečná komunikace se zákazníky vede ve značné míře ke ztrátě zákazníka. (4,7)

Velmi důležitým krokem, jak si získat a udržet loajální zákazníky je nahradit lhostejnost zásadami. Jedná se o uctivost, respekt, zdvořilost a vlídnost, které musí být nedílnou součástí firemní kultury. Musíme se naučit nejhodnotnější pravidlo dnešních zákaznických služeb: *"se svými zákazníky jednejte stejně, jako jednáte se svými zaměstnanci"*. (4, str. 15)

#### **Jak ujistíme zákazníka, že nám na něm záleží?**

- Závazky budeme plnit včas a v nejlepší kvalitě.
- Problém zákazníka budeme co nejrychleji řešit.
- Kontaktujeme zákazníka, když mu to slíbíme.
- K zákazníkům budeme upřímní.
- Se zákazníky pokud možno co nejvíce komunikujeme.
- Dokážeme co nejlépe chápat požadavky zákazníků.
- Na zákazníky netlačíme a necháváme jim dostatek času na přemýšlení a rozhodování. (4)



## **Vytváření pevných svazků se zákazníky**

- **Poskytování finančních výhod**

Věrnostní programy slouží k poskytování odměn zákazníkům, kteří nakupují často a v podstatných množstvích. Věrnostní marketing vychází ze skutečnosti, že 20 % zákazníků společnosti může vytvářet až 80 % jejích obchodů. Jedná se o způsob vytváření dlouhodobé věrnosti těchto zákazníků. Pokud zavedeme věrnostní program dříve než konkurence, sklídíme nejvíce výhod.

- **Poskytování společenských výhod**

Zaměstnanci společnosti upevňují vzájemné vazby se zákazníky tím, že individualizují a personalizují příslušné vztahy. Můžeme říct, že mění své zákazníky v klienty, kteří mají konkrétní jméno, individuální základnu a konkrétního odborníka, který je má dlouhodobě na starosti.

- **Poskytování strukturálních vazeb**

- Vytváření dlouhodobých kontaktů (předplatné, smlouva o dodávce).
- Účtování nižší ceny zákazníkům, kteří nakupují ve velkém množství.
- Změna výrobku v dlouhodobou službu (místo prodeje automobilů nabídnout „míle spolehlivé dopravy“). (7)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Hotel Slunce je malý čtyřhvězdičkový hotel, který se nachází ve Zlínském kraji v královském městě Uherské Hradiště, které se nazývá srdcem Slovácka. Nikde v České republice se nenajde v jednom regionu tak rozmanité spektrum krajinné scenerie, folkloru, historických i technických památek jako právě ve Zlínském kraji. Mezi nejvýznamnější turistické oblasti patří Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm – jedna z nejstarších památek lidové architektury v Evropě. Dále vás uchvátí svým kouzlem zámecká zahradní architektura v Kroměříži, která je od roku 1998 památkou UNESCO, a nejvýznamnější moravské lázně Luhačovice.

Okres Uherské Hradiště tvoří jižní část Zlínského kraje a patří k hospodářsky a dopravně významným uzlům. Uherskohradištsko je krajem vyhlášené pohostinnosti, živých lidových tradic a také významných kulturně-historických památek. K dominantám okresu bezesporu patří komplex církevních staveb na Velehradě, hrad Buchlov, zámek v Buchlovicích, Bojkovicích a Uherském Ostrohu. Zajímavé jsou i sbírky Slováckého muzea v Uherském Hradišti nebo Muzea Jana Amose Komenského v Uherském Brodě. Jedinečný je památník Velké Moravy ve Starém Městě, archeoskanzen Modrá u Velehradu znázorňující Velkomoravské opevněné sídliště středního Pomoraví z 9. Století a v Kunovicích pak můžeme navštívit Slovácké letecké muzeum.

K událostem, dokumentujícím národopisnou bohatost tohoto regionu, patří například Fašank ve Strání, Jízda králů ve Vlčnově nebo Kopaničářské slavnosti ve Starém Hrozenkově. Každoročně se v Uherském Hradišti koná Letní filmová škola - setkání talentovaných filmových tvůrců a Slovácké slavnosti vína a otevřených památek. Rozvoj znamená turistický ruch a to zejména v souvislosti s rekonstrukcí Baťova kanálu, který spojuje okresy na toku řeky Moravy. Jeho součástí jsou i udržované cyklostezky, jež návštěvníkům umožňují poznat malebné okolí Baťova kanálu. (25)

Tato rozmanitá nabídka zajímavostí a mnohé další, se mohou stát příležitostí k návštěvě Uherskohradištska a zároveň hotelu Slunce.

### 3.1 Charakteristika společnosti

Provozovatelem hotelu je společnost *Hotel & Restaurant Slunce, s.r.o.* se sídlem na Masarykově náměstí 155 v Uherském Hradišti, která byla zapsaná do obchodního rejstříku 9. července 2008.

#### Předmět podnikání:

- hostinská činnost,
- ubytovací služby,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě,
- směnářská činnost.

Vlastníkem hotelu je firma *Synot Real Estate, a.s.* Společnost vznikla za účelem zefektivnění ve využívání majetku společností holdingu SYNOT a poskytuje široké veřejnosti nemovitosti k pronájmu za účelem podnikání, ubytování, bydlení a rekreaci.

Snahou společnosti je pořízené objekty zrekonstruovat, uvést je do podoby odpovídající jejich poslání a účelu a následně je komerčně pronajmout. Například obchodní pasáž a hotel Slunce, Společenský dům Rožnov pod Radhoštěm, Hotel Synot ve Starém Městě, Polyfunkční domy v České Lípě a Kunovicích, rekreační Valašské chalupy ve Velkých Karlovicích, Hotel a restaurace U hejtmána Šarovce a další.

Zároveň zajišťuje správu a údržbu vlastního nemovitého majetku, jeho opravy a rekonstrukce. Synot významně dbá na celospolečenský aspekt podnikání a projevuje aktivní přístup k rekonstrukcím historicky cenných či jinak významných objektů. (23)

### 3.2 Personální zabezpečení

#### 3.2.1 Struktura a počet zaměstnanců

Hotel Slunce zaměstnává průměrně 22 zaměstnanců. Tento počet se v letních měsících navyšuje o pracovní sílu, která se stará o letní zahrádku. Jedná se přibližně o 7 brigádníků. Uchazeči o zaměstnání na pozici kuchaře, číšníka a barmana musí být

vyučení ve svém oboru. Recepční musí mít minimálně středoškolské vzdělání zakončeno maturitou. A pro pokojské a výpomoc v kuchyni není stanoveno nutné dosažené vzdělání.

V tabulce 1 je znázorněn současný stav zaměstnanců k 1.1.2011 a průměrný stav zaměstnanců během let 2005 – 2010. Z tabulky můžeme posoudit, že došlo k mírnému poklesu počtu zaměstnanců, což bylo způsobeno především finanční krizí v roce 2009.

*Tab. 1: Počet zaměstnanců (zpracováno dle firemních údajů)*

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet zaměstnanců v roce 2011</b>	<b>Průměrný počet v letech 2005-2010</b>
<b>Ředitelka</b>	1	1
<b>Manažerka</b>	1	1
<b>Recepční</b>	5	5
<b>Číšník/servírka</b>	2	3
<b>Kuchař</b>	5	5
<b>Pokojská</b>	2	3
<b>Údržbář</b>	1	1
<b>Brigádník</b>	3	3
<b>Celkem:</b>	<b>20</b>	<b>22</b>

V hotelu Slunce pracuje více žen než mužů. V procentuálním vyjádření se jedná o 63 % žen a 37 % mužů. Věkový průměr žen je 37,6 let a u mužů 26,6 let. Poměrně nízký věk celého pracovního týmu, především mužů, je dán tím, že provozovatel hotelu poskytuje příležitost pracovat hlavně mladým lidem, kteří se chtějí učit novým trendům a jsou časově flexibilní.

Hotel Slunce můžeme částečně vnímat jako rodinný hotel, protože na pěti pozicích nalezneme členy rodiny paní ředitelky. Tento způsob zaměstnávání má své přednosti a meze. Například v období recese vykazují rodinní příslušníci větší nasazení, dokážou se dobrovolně uskromnit a pracují s velkou snahou o překonání krize. K dalším výhodám patří velká flexibilita v oblasti šetření nákladů a můžeme počítat s vyšší loajalitou, což podporuje větší stabilitu firmy.

Rodinné vazby ovlivňují rozhodování v podniku a naopak vztahy pracovní se často promítají v rodinném životě. Je nutné stanovit hranice, kam až mohou rodinné a pracovní vztahy zajít, neboť může dojít nejen k zániku podniku, ale i k rozpadu rodiny. Rizikem může být i prosazování člověka na určitou pozici, ke které nejen že nemá vztah, ale zároveň pozbývá potřebné kompetence. Rodinní příslušníci mohou mít i nižší respekt ke svému nadřízenému, nerespektují příkazy a neplní své úkoly včas.

Z hlediska zabezpečení provozu hotelu a zachování kvality nabízených služeb je počet zaměstnanců v roce 2011 nedostačující. Jedná se především o pozici číšník/servírka, jejichž práci doplňují nevyučení zaměstnanci v tomto oboru a hostům se tak nedostává očekávaná profesionální obsluha.

### **3.2.2 Pracovní funkce**

#### **Manažerka**

Jelikož se jedná o menší hotel, manažerka odpovídá za provoz ubytovacího, výrobního i odbytového střediska. Hlavním úkolem je zajistit každodenní plynulý chod provozu hotelu s čímž souvisí rozdělení pracovníků do směn.

V oblasti ubytovacího úseku zajišťuje maximální spokojenost hostů poskytováním služeb co nejvyšší úrovně a dosažení co nejlepších ekonomických výsledků, za účelné využívání ubytovací kapacity, sjednává ceny s cestovními kancelářemi a poskytovateli rezervačních systémů.

V části Food & Beverage zpracovává návrhy na průběh akcí (např. svatby, oslavy, firemní večírky, rauty atd.) včetně kalkulace a nabídky pokrmů. Doplnuje a eviduje zboží v restauraci a kuchyni, zajišťuje objednávku surovin a zboží a zároveň vybírá vhodného dodavatele a sjednává s nimi podmínky.

#### **Recepční**

Výběr správné osoby na pozici recepční je základem k úspěchu hotelu. Recepční totiž reprezentuje hotel při vyřizování rezervací, zodpovídání dotazů či přání hostů a ve velké míře ovlivňuje i spokojenost hosta. Proto musí mít náležité znalosti a schopnosti. Musí

být komunikativní, vstřícná, usměvavá a ochotná pomoci. Musí být odolná proti stresu a měla by si umět práci dobře zorganizovat.

Recepční by měla mít náležité vzdělání v oblasti cestovního ruchu, musí disponovat dvěma světovými jazyky a měla by mít i ekonomické myšlení. Do náplně práce patří práce s počítačem a hotelovým programem HORES, administrativní práce, telefonáty, zajišťuje směnářské služby, kontrolu docházky zaměstnanců, přebírání a kontrolu tržeb, přebírání zboží, rezervace ubytování, příjezdy a odjezdy hostů, dbá o čistotu hotelové haly a snaží se o maximální využití hotelové kapacity. Přejímá hmotnou odpovědnost za předměty svěřené k vyúčtování.

V případě nízké obsazenosti hotelu během víkendů, připravuje recepční v rámci úspor snídaně a zajišťuje jejich obsluhu. Občas také pomáhá číšníkovi s obsluhou hostů na kavárně nebo v restauraci. Toto úsporné opatření sice ušetří výdaje na další pracovní sílu v době, kdy recepční není časově příliš vytížená, může však mít i negativní dopady a to především na kvalitu nabízených služeb.

### **Číšník/servírka**

Podobně jako recepční i číšník/servírka poskytuje službu hostům a vytváří jejich celkový dojem z návštěvy restaurace. Musí být zdvořilý/á, usměvavý/á a musí mít profesní znalosti i dovednosti. Nutností je především znalost alespoň jednoho světového jazyka.

Zodpovídá za vzornou přípravu pracoviště a dodržuje předepsané bezpečnostní a hygienické předpisy. Přijímá objednávky od hostů, pomáhá jim při výběru pokrmů a nápojů a umí jim doporučit a informovat je o nabídce. Při servírování dbá na dodržování pravidel obsluhy a musí dodržovat předepsané standardy kvality a oblečení.

### **Kuchař**

Kuchař provádí práce při přípravě a ošetřování základních druhů surovin určených k výrobě jídel a cukrářských výrobků podle stanoveného výrobního programu a objednávky hostů. Zodpovídá za dodržování receptur, kalkulací a technologických postupů při výrobě jídel a musí striktně dodržovat hygienické a bezpečnostní normy,

aby nedošlo ke kontaminaci pokrmů. Musí být schopen pracovat ve všech částech kuchyně od studené a teplé kuchyně, přes bourárnu masa až po přípravu sladkých jídel.

### **Pokojská**

Hlavní náplní práce pokojské je úklid hotelových pokojů a ostatních prostor hotelu. Zajišťuje výměnu ložního prádla, ručníků a osušek, vyprázdnění koše, utírání prachu, vysávání, větrání a doplňuje a eviduje konzumaci nápojů z minibarů. Denně čistí koupelnu a toaletu, aby byla zajištěna naprostá hygiena a čistota, doplňuje mýdla a šampony, hygienické sáčky, toaletní papír, kosmetické čistící ubrousky, hotelové prospekty a kontroluje funkčnost veškerého vybavení pokoje.

### **Údržbář**

Zajišťuje drobné opravy a základní estetické úpravy v areálu hotelu. Pečuje a kontroluje bezpečnost provozu, správné používání, udržování a modernizaci technického zařízení, ostatních prostředků v oblasti energetiky, dopravy a požární ochrany.

### **Brigádníci a učni**

Brigádníci jsou přijímáni na pozici obsluhy, přípravy nápojů a umývání nádobí na letní zahrádku. Do této skupiny patří i paní na umývání nádobí do kuchyně. Hotel pravidelně navštěvují učni ze střední hotelové školy Jiřika z Poděbrad, kteří zde vykonávají povinnou školní praxi. Zaučují se na pozici recepční, číšníka a kuchaře.

### **3.2.3 Finanční hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců a jejich výkonů je jedna z nejcitlivějších oblastí řízení lidských zdrojů. Chceme-li dosáhnout maximálních výkonů svých zaměstnanců, musíme je neustále motivovat a mít vytvořen kvalitní systém hodnocení zaměstnanců. Hodnocení pracovníků musí být spravedlivé a musí v něm být přítomna i pochvala a ocenění. (8)

Zaměstnanci hotelu Slunce jsou hodnoceni na základě časové mzdy, tedy podle odpracovaných hodin. Hrubá mzda recepčních, číšníků, pokojských a kuchařů činí přibližně 15.000 Kč. K časové mzdě jsou poskytovány příplatky, které jsou stanovené pomocí analytického hodnocení pracovního výsledku a chování při práci.

Kromě mzdy a příplatků jsou zaměstnancům poskytovány také zaměstnanecké výhody. Organizace je poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Hotel Slunce zajišťuje všem svým zaměstnancům možnost stravování za symbolickou cenu 27 Kč za jednu stravenku. Zaměstnanec má právo na dvě stravenky, pokud jeho směna přesahuje 11 hodin. Důležitou a významnou součástí benefitů je také poskytování nápojů na pracovišti zdarma. Zaměstnanci tuto výhodu uvítají především v letních měsících. Za velmi zajímavou zaměstnaneckou výhodu považují poukazy na ubytování v určitém hotelu v České republice, který může zaměstnanec obdržet za splnění specifického úkolu nebo za mimořádnou snahu. Vedení hotelu má také k dispozici služební telefony.

Dále se musí všichni zaměstnanci zúčastnit školení o bezpečnosti práce (BOZP), které se koná jednou za rok. Ostatní školení ani kurzy, které by vedly ke zvyšování kvalifikace nebo k rozvoji znalostí či dovedností, nejsou pořádány.

### **Zhodnocení personálního zabezpečení**

Hotel Slunce se od roku 2011 potýká s nedostatečným počtem zaměstnanců. Dále by mělo vedení zvážit zavedení více benefitů, aby své zaměstnance více motivovalo k lepším výkonům, a zavedení profesionálních školení, která by vedla k růstu kvalifikace.

## **3.3 Technické zázemí hotelu**

Hotel disponuje se třemi luxusními apartmány, osmi jednolůžkovými pokoji a devíti dvoulůžkovými pokoji, z nichž jeden je “handicap room”, který poskytuje bezbariérový přístup pro hosty s invalidním vozíkem. Pro hosty nekuřáky jsou z uvedených pokojů vyhrazeny tři jednolůžkové a tři dvoulůžkové pokoje.

Součástí hotelu je stylová restaurace, kavárna, renesanční salonek, konferenční místnost, vinotéka, letní zahrádka a parkoviště.

### **Pokoje**

Hotelový pokoj musí být vybaven tak, aby se v něm host cítil dobře. Vybavení jednotlivých pokojů odpovídá kategorii hotelu first class. Každý pokoj je vybaven



televizí Philips staršího typu se satelitním signálem, telefonem (direkt line - přímá volba), internetem, minibarem, vysoušečem vlasů, trezorem a klimatizací (většina pokojů). K docílení příjemné atmosféry přispívá nejen vhodně rozmístěný kvalitní nábytek z masivního dřeva, ale také květiny, obrazy, záclony, závěsy a koberce. Součástí každého pokoje je koupelna se sprchovým koutem nebo vanou včetně mýdla, šamponu, sprchového gelu, kosmetických čistících ubrousků a ostatních hygienických potřeb. Malba stěn a silikonování koupelen probíhá dle potřeby, zpravidla v horizontu jednoho až dvou let.

Vybavení pokojů je staré přibližně 8 let a je stále v dobrém stavu. Případné poruchy a drobné opravy vybavení do hodnoty 5.000 Kč jsou hrazeny nájemcem. Opravy nebo výměna vybavení přesahující tuto částku hradí po odsouhlasení nutnosti výměny pronajímatel. Největší pozornost bych kladla na výměnu všech televizí, neboť technické a morální zastarávání televizorů je v praxi 7 – 10 let a televize starého typu už pro některé hosty nemusí splňovat standard čtyřhvězdičkového hotelu.

### **Hotelová hala a recepce**

Již při vstupu do hotelové haly se můžeme přesvědčit o zajímavém řešení moderního designu, který se snoubí s historií této budovy. Klimatizovaná hala je vybavena pohodlnými křesly a dřevěnými stoly bez prostření a je vyzdobena květinami a moderními doplňky. Uprostřed haly mohou hosté nahlédnout na původní základy domu a fragmenty, které se odkryly při rekonstrukci a jsou zabudovány do interiéru. A ve stěnách jsou zachované kamenné sloupy a oblouky v renesančním stylu, což dotváří historický ráz budovy. Součástí haly je výtah a hotelový vozík na zavazadla.

V levé části haly se nachází recepce. Recepční pult je z tmavého dřeva, je dostatečně prostorný a po jeho stranách jsou vkusně vyzdobeny skleněné vitríny. Recepce je vybavena počítačem, kopírkou spolu se skenerem a tiskárnou, faxem, telefonem, systémem pro nabíjení hotelových klíčů, bezpečnostním a kamerovým systémem. Recepční používají speciální hotelový program HORES, který komplexně řeší problematiku ubytovacího úseku. Program je sice funkční, avšak je stále používán ve staré verzi DOS, což působí velmi zastarale. Vedení hotelu by mělo zvážit přechod na novou verzi WIN.

## **Stylová restaurace**

Hotelová nekuřácká restaurace disponuje kapacitou až 60 míst. Nachází se v přízemí hotelu a má bezbariérový přístup. Prostředí historického restaurantu je velmi příjemné a působí luxusně. Stěny jsou obloženy tmavým dřevem a jsou doplněny historickými fotografiemi Uherského Hradiště. Ostatní nábytek a celý interiér je vkusně sladěn s dřevěným obložením. Restaurace je vždy originálně vyzdobena vázami, lampami, svíčkami a různými doplňky a nesmí zde chybět ani čerstvé květiny. Stoly jsou prostřeny bílými ubrusy a je na nich založena sada příborů i sklenice, což také vypovídá o vysokém komfortu. Podobně jako v hotelové hale jsou uprostřed restaurace zabudovány původní základy domu a fragmenty. Součástí restaurace je bar, kde se nachází výčep piva, kávovar, výrobek ledu, myčka, barový mixér a chladicí zařízení. Veškeré zařízení je v dobrém stavu a prozatím nepotřebuje nezbytně nutnou výměnu.

Pro obsluhu a evidenci zboží používají zaměstnanci restaurační zařízení RESTIS. Tento systém je také zastaralý a měl by se co nejdříve obnovit za novější typ. Chybí zde velmi důležité funkce, které komplexně řeší skladovou evidenci se zaměřením na restaurační provoz, vedení skladů v nákupních a prodejních cenách nebo automatická vazba s recepčním systémem.

## **Kuchyně**

Výrobní středisko členíme na různé úseky podle jednotlivých výrobních fází. Člení se na úseky přípravný, teplé kuchyně, studené kuchyně, cukrárny, příruční sklady a umývárny. Jednotlivé prostory na sebe navazují tak, aby zabezpečovaly plynulost výrobního procesu a umožňovaly efektivní organizaci výroby.

V kuchyni jsou soustředěna veškerá tepelná zařízení (konvektomaty, indukční sporáky, smažicí pánve, pečící trouby, palačinkovač, grily, ponorné smažice atd.). Jsou zde umístěny pracovní desky a stoly tak, aby v pracovním postupu přímo navazovaly na instalované stroje. Dále jsou zde umyvadla, výlevky, dřezy, mobilní pracovní stoly, stroje a nástroje na zpracování surovin, termoporty na udržení pokrmů v teple, toustovač a sendvičovač, stroje na mytí nádobí a chladicí a mrazicí zařízení.

Důležitou součástí a povinností provozovatelů potravinářských podniků a stravovacích služeb je zavedení systému kritických bodů **HACCP** (Hazard Analyse nad Critical Control Points). V podstatě jde o systém preventivních opatření, která slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou, zpracováním, přepravou manipulací, skladováním a prodejem potravin konkrétnímu spotřebiteli. Jedná se o systém kritických bodů, tyto body jsou postupy nebo operace v procesu výroby, technologické úseky, distribuce, prodej potravin a pokrmů, ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti výrobku. Celkový postup při zavádění HACCP je uveden v příloze č. 3. (18)

Také vybavení kuchyně bylo pořízeno při rekonstrukci hotelu v letech 2002 – 2003. Celkově je vybavení funkční, avšak vzhledem ke každodennímu využívání začíná zastarávat. Vzhledem k neustálým poruchám původního indukčního vařiče byl v roce 2009 pořízen nový. Náklady na pořízení byly hrazeny nájemcem, avšak jeho používání je pro hotel velmi výhodné z hlediska úspory času i nákladů. V roce 2010 bylo společností pořízeno další poměrně drahé zařízení tzv. režón na nahřívání talířů. Nahřívání talířů je však trendem v gastronomii, proto bylo jeho pořízení nezbytné.

Pořízení dalších nových strojů a zařízení do kuchyně by představovalo pro hotel velmi vysoké náklady. Proto by bylo dobré projednat podmínky s pronajímatelem.

### **Hotelová kavárna**

Klimatizovaná kavárna s kapacitou 32 míst a širokou nabídkou kávových specialit se nachází v příjemném prostředí atria Pasáže Slunce. Za velkou nevýhodu kavárny považují zákaz kouření, který se zavedl od 1.1.2011 a znamená pro hotel velkou ztrátu zákazníků.

### **Renesanční salonek**

Skleněný renesanční salonek situovaný v 1. patře hotelu nabízí posezení pro 10 osob a poskytuje hostům soukromí pro slavnostní příležitosti. Salonek je vždy velmi vkusně vyzdoben čerstvými květinami a tabule je prostřena dle přání zákazníka nebo tematicky dle ročního období. Na židlích jsou bílé potahy, které dotváří slavnostní atmosféru. V této části budovy se nachází nejvýznamnější fragment renesanční vnitřní arkádové

chodby s křížovou klenbou a kamennými sloupy a pozdně renesanční půlkruhový portál.

### **Konferenční salonek**

Pro uskutečnění seminářů a menších konferencí nabízí hotel konferenční salonek s kapacitou 30 míst. Salonek disponuje klimatizací, sociálním zařízením a coffee break barem. Hosté mají možnost zapůjčení dataprojektoru, plátna a flipchartu. Hotel také zajišťuje občerstvení dle požadavků klienta.

### **Vinotéka**

V současné době pronajímá Hotel & Restaurant Slunce s.r.o. hotelovou vinotéku soukromým vinařům. K vinotéce patří i vinný sklípek, v jehož archivu zrají ty nejlepší ročníky vín předních moravských značek. Sklípek je umístěn v původních sklepních prostorách domu a jeho stěny jsou cihlové. Není vybaven posezením, protože zde není dostatečný prostor. Využívá se spíše pro řízené degustace, při nichž si hosté vybírají vína ke svým pokrmům.

### **Letní zahrádka**

Za příznivého počasí hotel Slunce nabízí příjemné posezení na letní zahrádce s panoramatickým pohledem na náměstí s kostelem. Zde je možnost vychutnat si grilované speciality, alkoholické i nealkoholické míchané nápoje, několik druhů káv a mnoho dalších dobrot. Na letní zahrádce je celkem 90 míst a technické vybavení baru pro přípravu nápojů je téměř shodné jako v restauraci.

### **Parkoviště**

Hotel Slunce nabízí svým hostům parkování s bezpečnostním zařízením a kamerovým systémem. Celkem je k dispozici 12 parkovacích míst, která jsou však často obsazena cizími lidmi, kteří zaměňují hotelové parkoviště s veřejným parkovištěm. Tento problém částečně řeší parkovací sloupky, které lze dálkově ovládat a pomocí níž je možno zabránit vjezdu cizím vozidlům do vyhrazeného prostoru. Tyto sloupky jsou však často mimo provoz. Důvodem může být nabourání vozidlem, což se bohužel stává poměrně často nebo selhání systému při velmi nízkých teplotách v zimních měsících.

Parkoviště si hotel pronajímá od města a hostům je účtován poplatek 150 Kč za celý den. Tato cena je mnohem výhodnější než v případě parkování na placeném parkovišti, které se nachází hned vedle hotelového. Stává se však další možností parkování v případě, že je kapacita hotelového parkoviště plně obsazena.

### **Zhodnocení technického zázemí**

Technické vybavení hotelu bylo pořízeno při rekonstrukci v roce 2002 – 2003 a je celkově v dobrém stavu. Přesto začínají některá zařízení zastarávat a hotel by měl zvážit jejich obnovení. Jedná se například o nové televizory na pokojích a hotelový i restaurační program. Hotel by měl stačit tempu rozvoje, aby byl konkurenceschopný a neztratil svou těžce vybudovanou dobrou image.

## **3.4 Služby**

V prostorách této krásné renesanční stavby naleznete služby, které reprezentují současný moderní ubytovací komfort. Hotel Slunce se řadí mezi nejluxusnější zařízení v Uherském Hradišti. Kompletní ceník hotelu Slunce naleznete v příloze č. 2.

### **3.4.1 Ubytování**

#### **Nabídka placených služeb:**

- ubytování v jednolůžkových pokojích, dvoulůžkových pokojích a apartmánech,
- zprostředkování telefonních hovorů,
- praní a žehlení,
- sekretářské služby – fax, kopírování,
- směnářské služby,
- prodej tabákových výrobků, hygienických potřeb,
- prodej dárkových poukazů,
- zajištění dopravy, průvodce,
- parkování na zabezpečeném parkovišti apod.

#### **Mezi doplňkové neplacené služby patří:**

- internetová přípojka, bezdrátové připojení (Wi-Fi),

- buzení hostů,
- room servis,
- uvítání hostů welcome drinkem,
- donáška zavazadel při příjezdu hosta,
- pro VIP hosty příprava balíčků s občerstvením do práce,
- v případě, že má host během pobytu narozeniny, obdrží od hotelu jako dárek narozeninový dort,
- půjčování denního tisku,
- podávání informací o hotelových službách, kulturních událostech a památkách,
- zprostředkování taxislužby,
- zprostředkování ubytování v jiném zařízení,
- přijímání a předávání vzkazů,
- zajišťování a provádění pochůzek pro hosta i mimo hotel (obstarávání vstupenek, letenek, jízdenek apod.),
- zajišťování programu,
- bezbariérový přístup.

### **3.4.2 Gastronomie**

Hotel nabízí svým hostům také stravovací služby. Mohou navštívit restauraci, skleněný salonek, kavárnu, letní zahrádku nebo mohou využít etážový servis.

Kuchyně hotelu připravuje speciality z místní i světové gastronomie, které jistě potěší i ty největší gurmány. V nabídce naleznete také rybí a vegetariánské speciality.

Prostředí historického restaurantu je také ideálním místem k pořádání oslav, svatebních hostin nebo setkávání obchodních partnerů při banketních příležitostech, které mohou být obohaceny o jedinečný zážitek při řízené degustaci vín ve sklepních prostorách hotelové vinotéky s širokým výběrem moravských i zahraničních vín.

### **3.4.3 Catering, cateringové služby**

Hotel zajišťuje kompletní gastronomický servis včetně doprovodných služeb a programu. Nabízí dlouholeté zkušenosti z realizovaných akcí, odbornost

a profesionální přístup všech zaměstnanců. Příkladem pořádaných akcí jsou svatby, firemní akce, párty, rauty, recepce, bankety, garden party, oslavy narozenin, výročí, ochutnávky, košty, posezení ve vinném sklípku atd.

### **Zhodnocení nabídky služeb**

Služby, které hotel poskytuje, jsou na velmi vysoké úrovni a vedení hotelu dbá především na vysokou kvalitu svých služeb. V hotelu však schází doprovodné služby typu wellness, plavecký bazén, sauny, masáže, sportovní vyžití, návštěva atrakcí, což je pravděpodobně důvod nízké obsazenosti hotelu během víkendů, kdy se mění podnikatelská klientela na rodiny s dětmi a dvojice. Tomuto problému by měla být věnována vyšší pozornost a bylo by dobré zvážit možnosti rozšíření nabídky o tento typ doprovodných služeb.

## **3.5 Obsazenost hotelu**

Optimální využití ubytovací kapacity je základním předpokladem efektivního fungování každého ubytovacího zařízení. V hotelovém průmyslu nelze předpokládat dlouhodobé využití kapacity na 100 %. Pokud by hotel dlouhodobě dosahoval maximální úrovně obsazenosti, mělo by to velký vliv na růst reprodukčních nákladů, neboť při využití kapacity nad 85 % dochází ke značnému opotřebení vnitřního vybavení. Zároveň vede ke snížení kvality nabízených služeb a hygieny. (1)

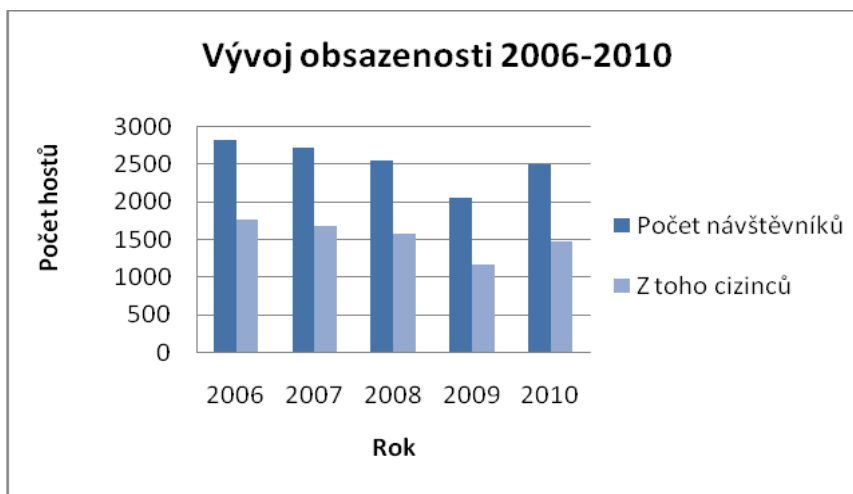
*„Nelze ani stanovit „maximální“ procento využití lůžkové kapacity. V odborných kruzích se hovoří nikoli o maximálním, ale o ideálním (optimálním) využití lůžkové kapacity, které by mělo zaručit ekonomickou efektivnost hotelu včetně jeho stálé obnovy. Zahraniční hotelové společnosti uvádí jako optimální využití lůžkové kapacity 70-75 %.“ (5, str. 64–65)*

### **3.5.1 Analýza vývoje obsazenosti**

Následující graf ukazuje vývoj počtu návštěvníků hotelu v letech 2006 – 2010. Z grafu je patrné, že hotel navštívilo nejvíce hostů v roce 2006. V letech 2007 a 2008 začala návštěvnost mírně klesat a v roce 2009 došlo k propadu téměř o 30 % z důvodu působení finanční krize. Naopak v roce 2010 se počet návštěvníků opět zvýšil a dosáhl

téměř stejných hodnot jako v roce 2008. Z grafu dále můžeme vyčíst, že hotel navštěvuje přibližně 60 % cizinců a 40% tuzemských hostů.

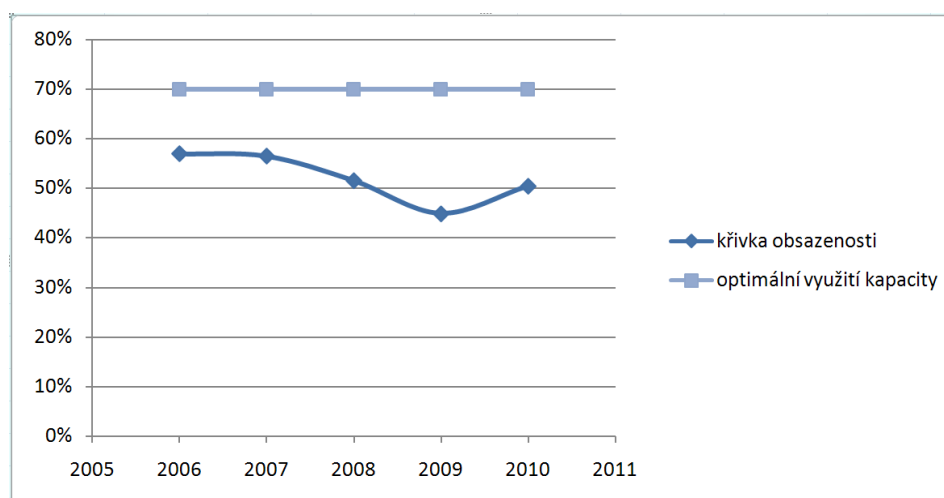
*Graf 1: Vývoj obsazenosti v letech 2006-2010 (zpracováno dle hotelové databáze)*



Průměrná délka pobytu hostů v hotelu činí 1,7 dne a je již několik let vyrovnaná. Pouze v roce 2009 se nepatrně zvýšila na 1,8 dne. Dle údajů českého statistického úřadu (dále ČSÚ) je průměrná délka pobytu ve čtyřhvězdičkových hotelích v České republice 2,7 dnů, tedy o jeden celý den déle. Což může být způsobeno například absencí světově známé památky UNESCO nebo jiné známé atraktivity v bezprostřední blízkosti hotelu, jejichž návštěvu by hosté mohli spojit se svým pobytem.

V grafu 2 je srovnána obsazenost hotelových pokojů během let 2006 až 2010 s křivkou optimálního využití kapacity, což je 70 %.

*Graf 2: Srovnání obsazenosti s křivkou optimálního využití (zpracováno dle hotelové databáze)*

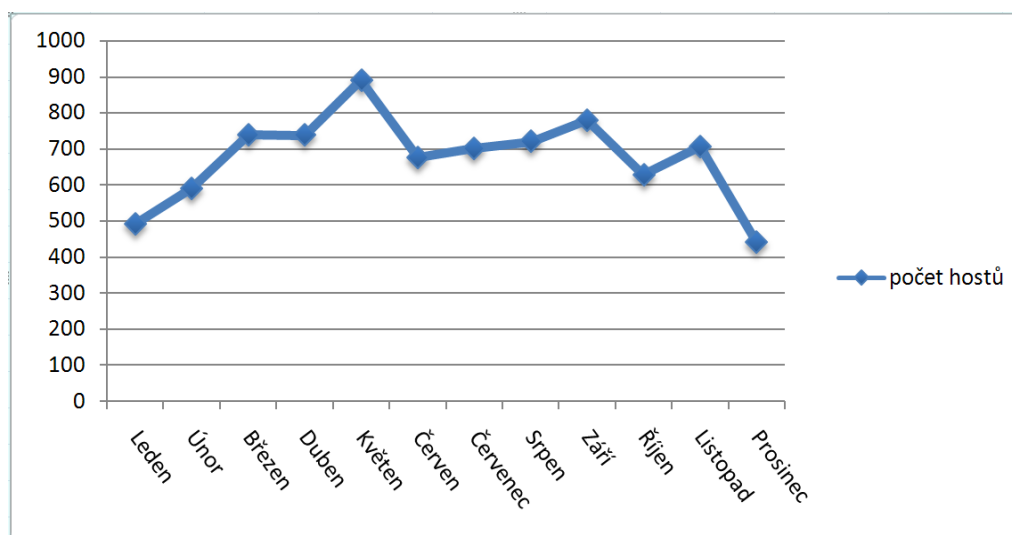




Graf zachycuje, že průměrná roční obsazenost během posledních pěti let nedosáhla optimálního využití kapacity. K optimální hranici se křivka obsazenosti nejvíce přibližovala v letech 2006 a 2007, kdy dosahovala hodnot 57 %.

Z dalšího grafu můžeme analyzovat vývoj obsazenosti hotelu v jednotlivých měsících roku 2010. Nejvíce hostů navštívilo hotel v květnu. Nejnížší obsazenost je v měsících prosinec a leden. V červenci se obsazenost hotelu zvyšuje díky velmi oblíbenému filmovému festivalu Letní filmová škola, kdy v hotelu bydlí řada známých režisérů. Dále v měsíci září, kdy probíhají již tradiční Slovácké slavnosti vína a otevřených památek. Mezi řadu navštěvovaných památek patří i hotel Slunce.

*Graf 3: Vývoj obsazenosti v roce 2010 (zpracováno dle hotelové databáze)*



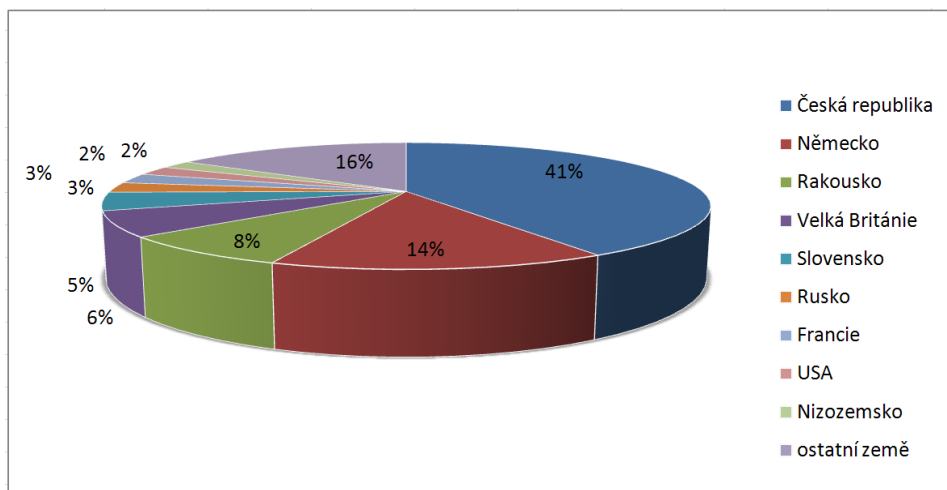
Důležitým ukazatelem obsazenosti je také vývoj návštěvnosti hotelu v průběhu týdne. Nejvyšší návštěvnost je zpravidla v úterý a ve středu, kdy je kapacita hotelu často plně vytížená, a někdy až nedostačující. Na druhou stranu během víkendů není hotelová kapacita využita v průměru ani z 20 %. Tento trend je způsoben především strukturou hotelových hostů a nabídkou hotelových služeb.

Uvedené kolísání obsazenosti v jednotlivých měsících i během týdne jsou pro hotel ustáleným jevem již několik let. Vzhledem k možnosti predikovat tyto opakující se výkyvy, by se měl hotel snažit těmto rozdílům předejít a zavést opatření, která by kolísání alespoň zmírnila.

### 3.5.2 Analýza zákazníků

V roce 2010 navštívilo hotel Slunce celkem 2503 hostů, z toho 1034 tuzemských a 1469 zahraničních. Největší část hotelové klientely tvoří podnikatelé, manažeři a obchodní partneři především zahraničních firem. Účelem jejich cesty bývá nejčastěji služební cesta, školení nebo konference.

*Graf 4: Obsazenost dle jednotlivých států (zpracováno dle hotelové databáze)*



Na grafu můžeme vidět obsazenost hotelu dle jednotlivých států. Hotel Slunce navštívilo 41 % tuzemských hostů a 59 % zahraničních hostů. Mezi široké portfolio zahraničních návštěvníků patří nejčastěji klienti z Německa se 14 %. Na druhém místě jsou hosté z Rakouska s 8 % a na třetím místě z Velké Británie s 6 %. Mezi další důležité země patří Slovensko, Rusko, Francie, USA a Nizozemsko. Ostatní země, s podílem 16 %, zahrnují např. Belgie, Polsko, Španělsko, Izrael, Japonsko, Mexiko, Austrálii a Oceánii a mnoho dalších zemí.

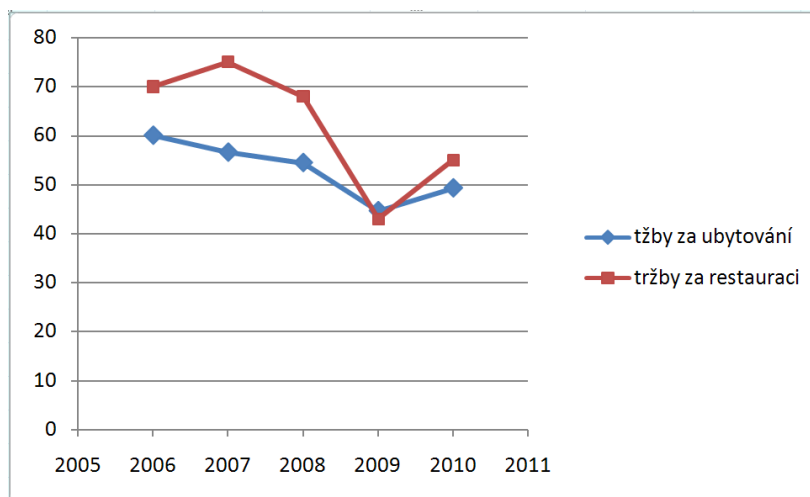
Hlavním důvodem velkého počtu zahraničních hostů je skutečnost, že Uherskohradištsko je přitažlivé pro zahraniční investory, což dokládá přítomnost řady podniků se zahraniční kapitálovou účastí či dceřiných závodů zahraničních firem.

### 3.5.3 Vývoj tržeb

Graf 5 ukazuje podobný vývoj tržeb za ubytování s obsazeností hotelu během let 2006 – 2010. Během těchto let došlo pouze k mírnému zdražení ubytovacích služeb a několika

změnám v sazbě DPH pro ubytovací a stravovací služby, proto se vývoj tržeb mírně liší od křivky obsazenosti.

*Graf 5: Vývoj tržeb v letech 2006 – 2010 (zpracováno dle hotelové databáze)*



Nejvyšších tržeb dosáhl hotel za ubytování i stravování v roce 2006. V roce 2007 se vývoj tržeb lišil, kdy tržby za ubytování začaly zvolna klesat a naopak tržby ze stravování stoupaly. Rok 2008 už měl klesající tendenci pro oba sektory a v roce 2009 došlo k více jak 25 % propadu v ubytování a přibližně 30 % propadu ve stravování. Propad za ubytování byl mírně tlumen zdražením služeb. V roce 2010 začaly tržby opět stoupat. I přesto, že byl počet hostů v letech 2008 a 2010 téměř vyrovnaný, tržby v roce 2010 nedosáhly stejných hodnot jako v roce 2008. Tento rozdíl byl způsoben tím, že hotel poskytuje významným firmám partnerské slevy na ubytování i stravování. V případě, že tito zákazníci navštěvují hotel pravidelně, dojde k celkovému snížení ceny za poskytované služby a zároveň ke snížení celkových tržeb.

Ubytovací služby jsou v současné době zařazeny zákonem o dani z přidané hodnoty do snížené sazby daně z přidané hodnoty, stravovací služby do základní sazby daně. V absolutní hodnotě se snížená sazba daně v poslední době zvyšovala z původních 5 % přes změnu sazby na 9% až k stávající 10% sazbě daně z přidané hodnoty. S jejím dvojnásobným zvýšením za poslední tři roky se musel sektor hotelnictví z důvodu obecné finanční krize složitě vypořádávat.

Proto je velkou hrozbou pro další vývoj tržeb v sektoru hotelnictví záměr vlády zrušit sníženou sazbu DPH pro většinu služeb a komodit, což by vedlo k dalšímu prohloubení

krize v cestovním ruchu. Zrušení snížené daně povede k dalšímu snížení konkurenceschopnosti ubytovacích zařízení v porovnání s ostatními zeměmi EU. Ještě více alarmující je skutečnost, že celkový nárůst nákladů domácností a firem povede k dalšímu šetření spotřebitelů a snížení jejich zájmu o zbytečné statky, mezi které patří právě služby hotelů a restaurací.

### **Zhodnocení analýzy obsazenosti**

Po krizi v roce 2009 došlo k oživení trhu a návštěvnost hotelu má od roku 2010 opět rostoucí trend. Větší pozornost bych věnovala průměrné délce pobytu hosta, která je pouze 1,7 dne. Hlavním problémem je poměrně vysoké kolísání obsazenosti hotelu především během týdne, což jistě ovlivňuje i průběh křivky obsazenosti, která během pěti let nedosáhla optimální hodnoty. Příčinou nízké obsazenosti během víkendů může být nedostačující nabídka doprovodných služeb nebo absence atraktivní nabídky víkendových balíčků služeb. Výhodné balíčky by měly být zaměřeny na rodiny s dětmi, dvojice, ale také jednotlivce. Tím by se hlavní podnikatelská klientela doplnila o rodiny s dětmi a turisty a prodloužila by se také průměrná délka pobytu. Obsazenost hotelu může být ohrožena plánovaným záměrem vlády zrušit sníženou sazbu DPH pro služby.

## **3.6 SWOT analýza**

V následující části jsou shrnuty silné a slabé stránky hotelu, hrozby a příležitosti, které vyplývají z provedené analýzy.

### **Silné stránky (strenghts)**

- vyhlášené jméno hotelu,
- vysoká kvalita nabízených služeb,
- strategická poloha hotelu přímo v centru města,
- zrekonstruovaná atraktivní historická budova se zabudovanými fragmenty,
- maximální vytížení ubytovací kapacity během pracovních dnů,
- individuální přístup k hostům,
- kvalitní a mladý personál,
- bezbariérový přístup,
- vlastní konferenční místnost,

- zabezpečené vlastní parkoviště,
- luxusní restaurace s rozmanitou nabídkou pokrmů,
- vynikající dopravní spojení (vlak, autobus) cca 200 m.

#### **Slabé stránky (weaknesses)**

- zastarávání technického vybavení,
- nedostatečný počet zaměstnanců,
- nízká nabídka doprovodných služeb,
- absence vlastního wellness centra,
- snížená návštěvnost hotelu během víkendů,
- snížená návštěvnost restaurace,
- absence výhodných balíčků služeb,
- nízká průměrná délka pobytu hostů,
- vysoké provozní náklady (vzhledem k pronájmu),
- absence školení zaměstnanců.

#### **Příležitosti (opportunities)**

- oslovení nového tržního segmentu (rodiny s dětmi, dvojice),
- odlišení se od konkurence nabídkou balíčků služeb,
- zavedení spolupráce s ostatními dodavateli služeb,
- využití atraktivit v okolí Uherského Hradiště,
- modernější technické vybavení.

#### **Hrozby (threats)**

- kapitálová náročnost nového vybavení,
- růst konkurence,
- wellness a relax se stává trendem,
- odchod zaměstnanců ke konkurenci,
- zrušení snížené sazby DPH pro služby,
- šetření domácností a s tím spojená změna priorit využití volného času.

## **4 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ**

V rámci zpracování diplomové práce jsem jako nejvhodnější prostředek pro analýzu spokojenosti zákazníků hotelu Slunce, provedla vlastní marketingový výzkum. V následující části práce je popsána metodika průzkumu, tvorba dotazníku a výsledky vlastního šetření.

### **4.1 Metodika průzkumu**

Ke sběru primárních údajů jsem zvolila metodu dotazování, tedy zadávání cílových otázek respondentům. Tato metoda umožňuje získat mnoho informací o respondentovi najednou.

Výzkum vychází především z výsledků analýzy současného stavu, jehož účelem je zjištění, jak uvedené nedostatky vnímají hosté. Před započítím samotného dotazování, bylo nutné absolvovat přípravnou fázi celého výzkumu. V rámci přípravné fáze bylo nutné nejprve stanovit problém, který budu řešit a také cíl, kterého chci prostřednictvím výzkumu dosáhnout. Jako problém jsem si stanovila nízkou návštěvnost hotelu během víkendů. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak jsou hosté spokojeni se současnými službami, které hotel nabízí, ale také jaké další služby by v hotelu uvítali.

Po zhodnocení výhod a nevýhod různých způsobů dotazování jsem zvolila písemné dotazování, neboť se předpokládá, že jsou zákazníci přístupnější této formě výzkumu než interview. Vzhledem k tomu, že je 60 % klientely tvořena zahraničními hosty, byl dotazník vyhotoven ve třech světových jazycích – v češtině, angličtině a němčině. I když je osobní předávání dotazníků vhodnější, byly dotazníky umístěny jak na recepci, tak na hotelové pokoje, aby se alespoň částečně eliminovalo riziko nedostatku času při odjezdu hostů. Pro zvýšení návratnosti jsem poskytla na každý pokoj psací potřeby.

Správnost a srozumitelnost otázek jsem ověřila na 5 hostech, kteří vyplnili dotazník před samotným zahájením výzkumu. Hosté dotazník vyplnili bez jakýchkoliv problémů a správně pochopili jejich význam.

Pro zpracování a analýzu získaných údajů jsem použila program Microsoft Office Excel. Pro lepší prezentaci výsledků jsem získaná data zpracovala do přehledných grafů. U otázek zjišťujících spokojenost hostů se službami jsem zjišťovala četnost jednotlivých variant odpovědí (*výběrový průměr*, *modus* a *medián*), a variabilitu (*rozptyl* a *směrodatnou odchylku*), která vypovídá o proměnlivosti, s jakou kolísají kolem středu.

## 4.2 Tvorba dotazníku

V úvodu dotazníku je průvodní dopis, který jasně a stručně vysvětluje účel průzkumu a poděkování hostům za spolupráci. Dále je dotazník rozdělen dle nabízených služeb v konkrétním úseku hotelu. Jedná se o úsek recepce, hotelového pokoje, lobby baru a restaurace. Cílem tohoto rozdělení bylo získat jednoznačné informace o konkrétní službě. Dalším důvodem členění je skutečnost, že každý host nemusí během pobytu využít všechny služby. Tyto otázky jsou zaměřeny na samotné zkoumání spokojenosti zákazníků s nabídkou služeb, procesem jejich poskytování, prostředím hotelu a cenou za služby. Domnívám se, že se jedná o faktory, které v podstatě rozhodují o setrvání hosta v hotelu. Další část otázek měla za úkol zjistit, které služby hostům v hotelu schází a jaký typ doplňkových služeb by uvítali. Závěrečná část dotazníku je věnována identifikačním otázkám, které se orientují na informace o respondentovi.

Dotazník je sestaven především z uzavřených otázek, u kterých má respondent nabídku možných odpovědí, ze kterých si jednu vybere. Značná část otázek je zaměřena na názory a postoje hostů, proto je většina odpovědí vyjádřena tzv. *škálováním*. V tomto případě zaznamenává host svůj postoj na základě hodnotící škály. Tato stupnice nabízí čtyři možnosti spokojenosti – ano (velmi spokojen, známka 1), spíše ano (spíše spokojen, známka 2), spíše ne (spíše nespokojen, známka 3) a ne (nespokojen, známka 4). Výsledná hodnota představuje průměrnou známku hodnocení spokojenosti hostů. Odpověď nevím zde nebyla zařazena, protože nemá žádnou vypovídací schopnost a může vést ke zkreslení výsledků. Na konci každé části jsou otázky otevřené, které dávají respondentovi prostor vyjádřit individuální přání. Kompletní dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 4.

### 4.3 Výsledky průzkumu spokojenosti hostů

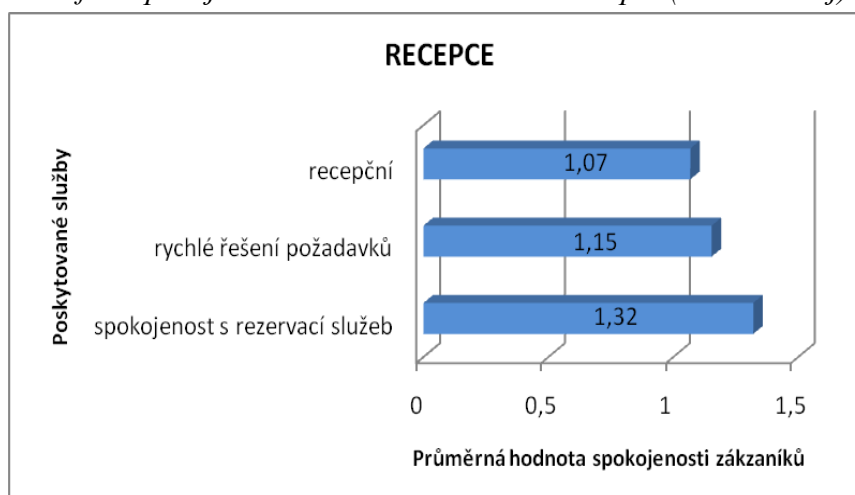
Na hotelové pokoje a recepci bylo rozmístěno celkem 150 dotazníků a nazpět se mi vrátilo 78 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků byla 52 %, což je vzhledem k současné klientele hotelu poměrně dobrý výsledek.

#### 4.3.1 Spokojenost hostů s jednotlivými službami

V této části se budu zabývat rozbořem otázek týkajících se spokojenosti hostů se službami poskytovanými na recepci, na hotelovém pokoji, na lobby baru a v restauraci.

U tohoto typu otázek udává osa X průměrnou hodnotu odpovědi spokojenosti hostů a na ose Y jsou uvedeny jednotlivé služby. Průměrná hodnota ze škály možností dosahuje čísla 2,5. Čísla od této hodnoty nahoru vypovídají, že je host spíše nespokojen nebo nespokojen. V grafu 6 však této hodnoty nedosahuje žádná položka. Můžeme tedy usoudit, že byli hosté velmi spokojeni se všemi službami poskytovanými na recepci. Vysokou úroveň služeb potvrzuje také výsledná hodnota modusu, který je u všech služeb roven 1, což vyjadřuje nejčastější variantu odpovědi ANO. Minimální hodnoty směrodatné odchylky a rozptylu nám říkají, že se názory dotázaných hostů příliš nelišily. Jednotlivé tabulky a statistické vyhodnocení jednotlivých otázek jsou k nahlédnutí v příloze č. 5.

Graf 6: Spokojenost hostů se službami na recepci (vlastní zdroj)

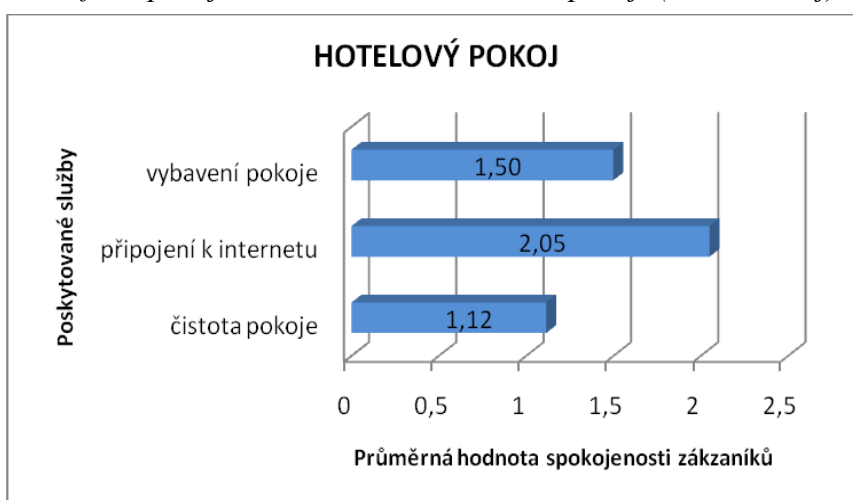




Otázky, které souvisely s charakteristikou recepčních, byly vyhodnoceny v jednu výslednou hodnotu, neboť výběrový průměr byl u všech možností téměř stejný.

Následující graf hodnotí spokojenost hostů se službami na hotelovém pokoji. Hosté byli s těmito službami velmi spokojeni nebo spíše spokojeni, neboť ani v tomto případě nedosahuje žádná služba průměrné hodnoty 2,5. Přitom velmi spokojeni byli s čistotou pokoje a spíše spokojeni byli s vybavením a s připojením k internetu.

*Graf 7: Spokojenost hostů se službami na pokoji (vlastní zdroj)*

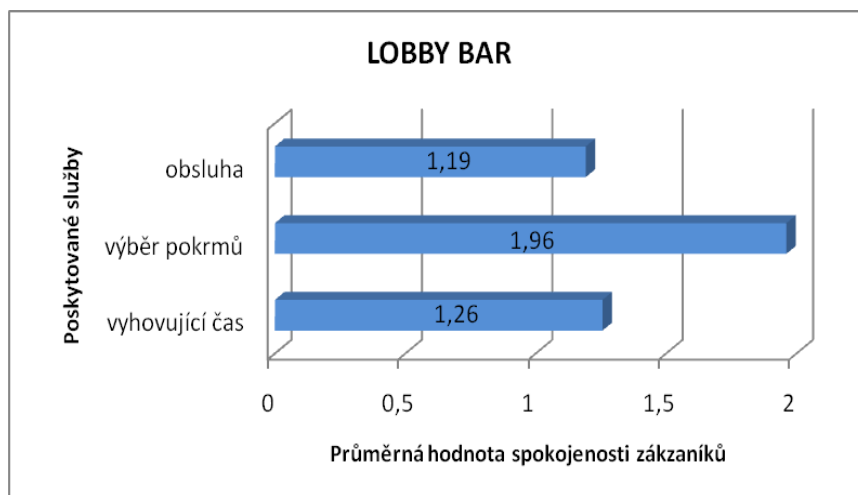


Nejvíce se lišily názory hostů s připojením k internetu, kde dosáhla směrodatná odchylka hodnoty 0,84. Tato hodnota však znamená jen malý rozdíl názorů a ukazuje na vysokou úroveň poskytovaných služeb.

Další otázka byla otevřená a hosté měli uvést, zda existuje nějaké zařízení, které by v pokoji uvítali. Nejčastější odpovědi byly větší nebo nové televize a dále rychlovarná konvice.

V grafu 8 jsou uvedeny hodnoty spokojenosti hostů se službami na lobby baru, tedy služby spojené s podáváním snídaní.

*Graf 8: Spokojenost hostů se službami na lobby baru (vlastní zdroj)*

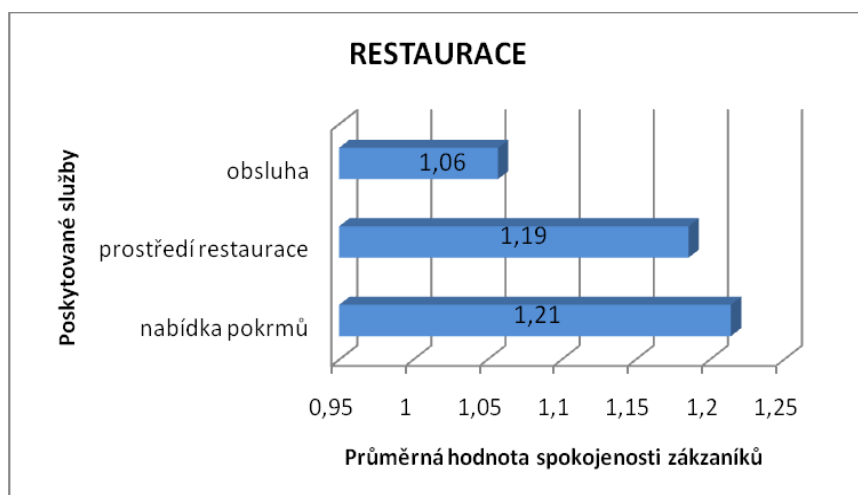


Medián dosáhl hodnoty 1 u spokojenosti s obsluhou a s časem, kdy jsou snídaně servírovány, což znamená, že nejčastější odpovědí bylo ANO. Výběr pokrmů dosahuje hodnoty výběrového průměru 1,97 a hodnoty modusu 2, což znamená, že byli hosté spíše spokojeni a nejčastější odpovědí bylo spíše ANO.

Následovala otevřená otázka, jaké další pokrmy by hosté na snídaních uvítali. Nejvíce se opakovaly požadavky na více druhů čerstvého ovoce, větší výběr uzenin a sýrů. Méně častou odpovědí bylo vychlazené máslo a jogurty nebo ovesné a jáhlové kaše.

Poslední úsek, kde jsou služby poskytovány, je restaurace. Následující otázky se týkají tohoto úseku. Z grafu 9 můžeme vyčíst, že jsou poskytované služby na vynikající úrovni. Žádná služba nedosáhla hodnoty ani 1,5, což znamená, že byli hosté velmi spokojeni s obsluhou, s prostředím restaurace i nabídkou pokrmů.

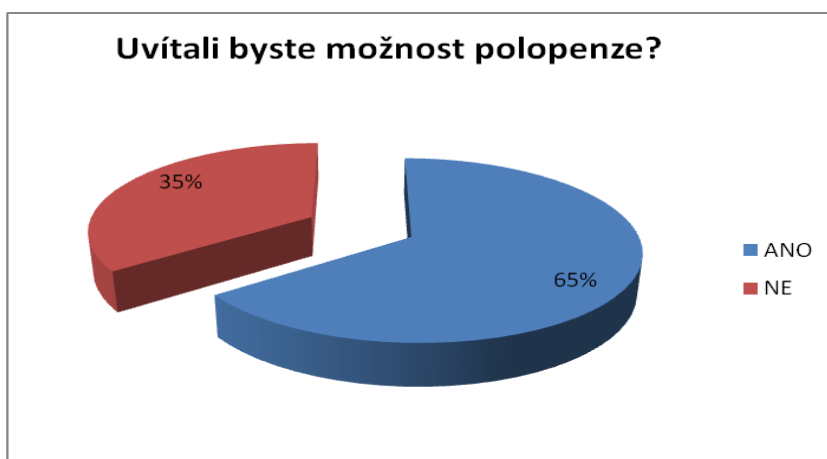
*Graf 9: Spokojenost hostů se službami v restauraci (vlastní zdroj)*



Tyto výsledky opět potvrzují vypočítané statistické hodnoty. V tomto případě se modus rovná hodnotě 1 u všech služeb a maximální odchylka dosahuje hodnoty 0,4.

Další otázka, která se týkala úseku restaurace, měla za úkol zjistit, zda by hosté uvítali během svého pobytu možnost polopenze. Výsledek můžeme vyčíst z grafu 10. Celkem 65 % hostů, kteří vyplnili dotazník, by tuto možnost uvítalo. A zbylých 35 % hostů dává přednost výběru z jídelního lístku.

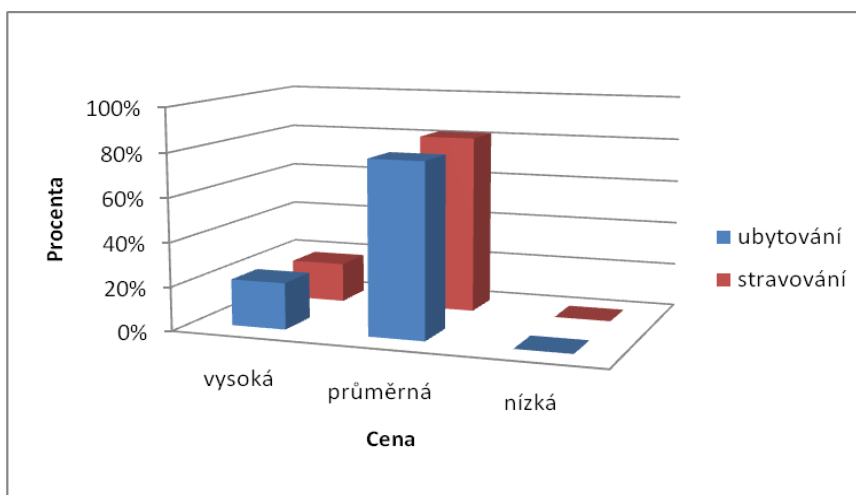
*Graf 10: Možnost polopenze (vlastní zdroj)*



#### 4.3.2 Poměr ceny a kvality služeb

Cílem této analýzy bylo zjistit, zda je cena za poskytované služby ve vztahu k jejich kvalitě odpovídající. Z analýzy vyplývá, že 79 % dotázaných považuje cenu za ubytování odpovídající a 21 % za vysokou. Cena za stravování je také odpovídající pro většinu hostů s podílem 82 % a vysoká pouze pro 18 %. Možnost nízké ceny nevybral žádný host u ani jednoho případu. Výsledky jsou uvedeny v grafu 11.

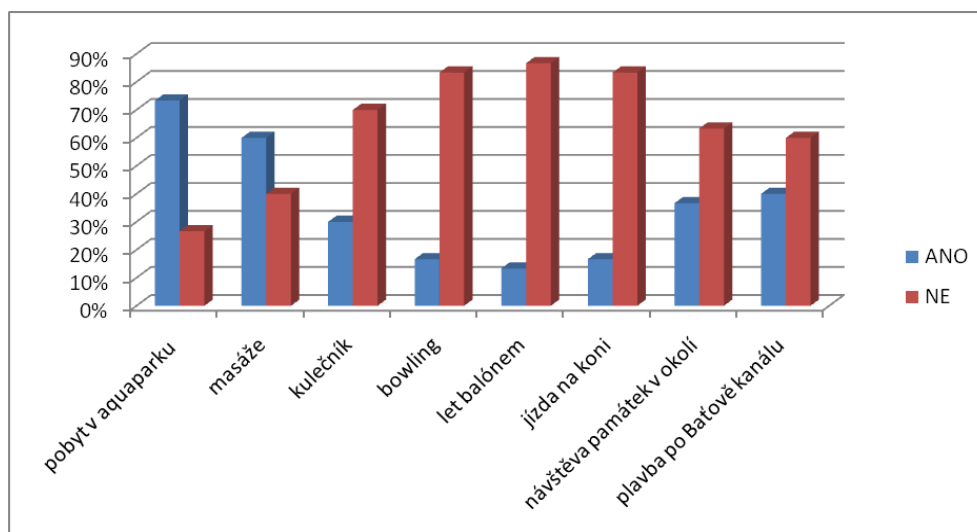
*Graf 11: Poměr ceny a kvality služeb (vlastní zdroj)*



### 4.3.3 Doplnkové služby

Velmi důležitou část tvořily otázky zaměřeny na doplňkové služby. Účelem následujících otázek bylo zjistit, jaké další služby by hosté v hotelu uvítali. Jednotlivé služby a jejich preference znázorňuje graf 12.

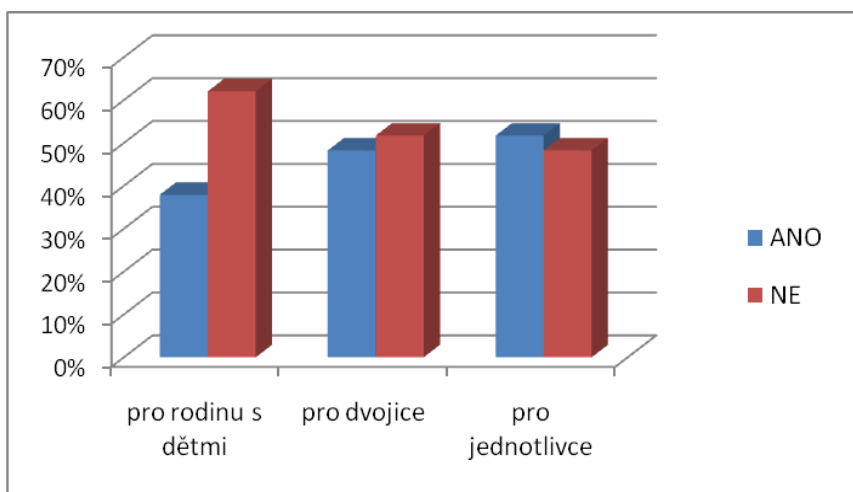
*Graf 12: Možnost využití nových doplňkových služeb (vlastní zdroj)*



Graf ukazuje, že nejvíce hostů by uvítalo možnost využít wellness centrum, plavecký bazén, whirlpool a služby podobného typu. Tuto možnost by využilo téměř 3/4 dotázaných. Druhou nejžádanější službou byly masáže, které zvolilo 60 % hostů. U dalších možností převažovaly sice záporné odpovědi, avšak pokud by tyto služby využila alespoň malá část hostů, vyplatilo by se je zahrnout do nabídky. Více jak 30 % hostů by uvítalo služby spojené s návštěvou památek v okolí a plavbou po Baťově kanálu, 1/3 hostů by si rádo zahrálo kulečník a přibližně 15 % hostů si vybralo bowling, let balonem a jízdu na koni.

Níže uvedený graf zobrazuje výsledky odpovědí na otázku, zda by hosté uvítali možnost využít výhodné balíčky služeb. Nejžádanější byly balíčky pro jednotlivce s podílem 53 %, dále pro dvojice se 47 % a nakonec pro rodinu s dětmi s 38 %. Tyto odpovědi jsou však značně ovlivněny strukturou současné klientely.

*Graf 13: Možnost využití výhodných balíčků služeb (vlastní zdroj)*

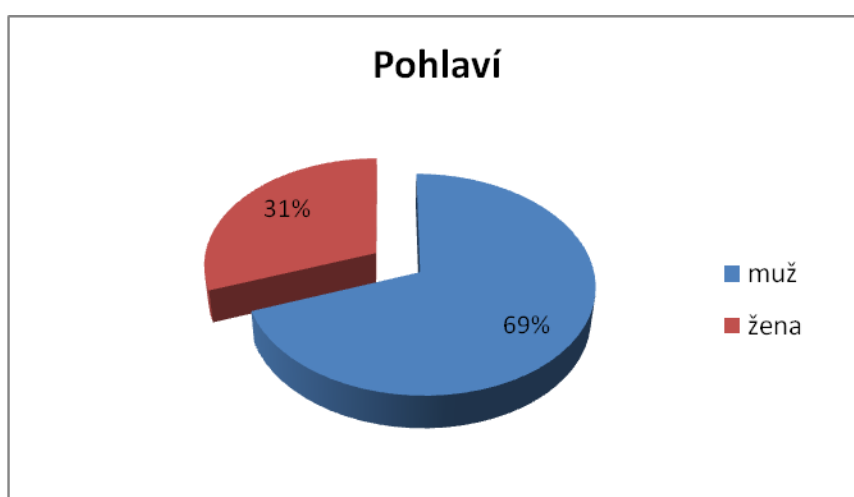


#### 4.3.4 Identifikační otázky

Poslední část dotazníku byla věnována identifikačním otázkám, které zjišťovaly údaje o jednotlivých hostech. Tyto údaje pomohou podniku si uvědomit, kdo jsou jeho zákazníci. Otázky se týkaly pohlaví a věku hostů, důvodu návštěvy hotelu, a zda se do hotelu ještě někdy vrátí.

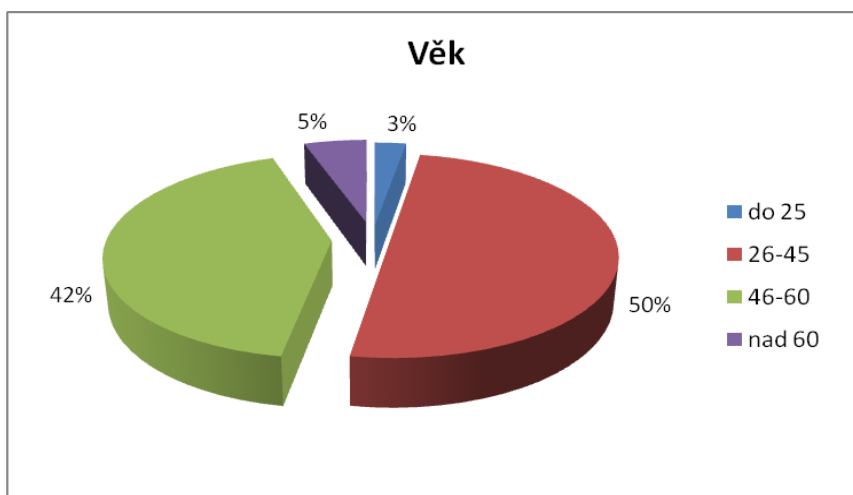
V grafu 14 je znázorněna klientela se zaměřením na pohlaví. Hotel jednoznačně navštěvují převážně muži, kteří tvoří 2/3 klientely. Celkem navštívilo hotel o 38 % mužů více než žen.

*Graf 14: Pohlaví hostů (vlastní zdroj)*



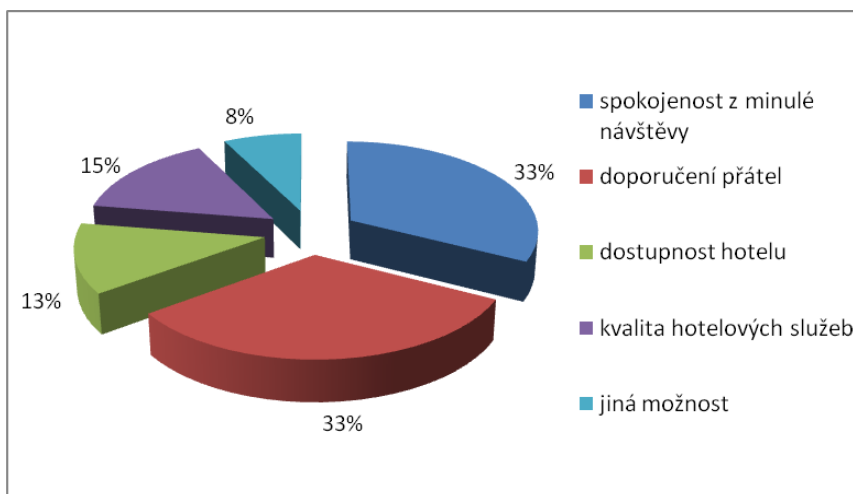
Věkové rozložení hostů uvádí následující graf. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou lidé ve věku 26 – 45 let. Druhou velmi významnou skupinu tvoří respondenti ve věku 46 – 60 let. Na tyto cílové skupiny by se měl hotel zaměřit. Nejmenší zastoupení mají starší lidé nad 60 let a mladí lidé do 25 let.

*Graf 15: Věk hostů (vlastní zdroj)*



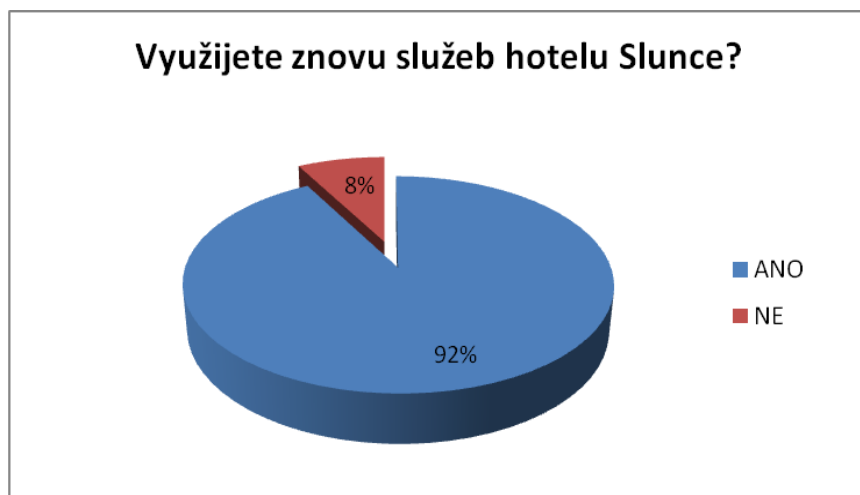
Účelem další otázky bylo zjistit, proč si hosté vybrali právě hotel Slunce. Nabídku možných odpovědí uvádí graf 16. Hlavními důvody výběru hotelu byla pro 1/3 hostů spokojenost z minulé návštěvy a další 1/3 doporučení přátel. Dalo by se říct, že to svědčí o dobrém jménu hotelu. Pro 15 % hostů byla významná kvalita služeb a pro 13 % dostupnost hotelu. Zbylých 8 % dotázaných uvedlo jiné důvody výběru, např. polohu, prestiž, lidi, image apod.

*Graf 16: Důvod výběru hotelu Slunce (vlastní zdroj)*



Poslední otázka byla zaměřena na loajalitu hostů. Na otázku, zda hosté využijí znovu služeb hotelu Slunce, odpovědělo 92 % zákazníků ano a pouhých 8 % ne. Dá se tedy usoudit, že jsou hosté celkově spokojeni se službami hotelu Slunce a budou se do hotelu i v budoucnosti rádi vracet.

Graf 17: Navštíví hosté znovu hotel Slunce? (vlastní zdroj)



#### 4.4 Závěr vlastního průzkumu

Cílem vlastního průzkumu bylo zhodnotit spokojenost hostů s poskytovanými službami hotelu Slunce a zjistit, jaké služby hostům v hotelu chybí. V této části se proto pokusím zhodnotit výsledky, které vyplynuly z dotazníkového šetření.

První část dotazníku byla zaměřena na spokojenost se službami. Výsledky výzkumu potvrzují, že hotel Slunce poskytuje služby na vysoké úrovni. Na žádném úseku hotelu nedosáhla žádná služba průměrného hodnocení 2,5, která znamená nespokojenost hostů. Vzhledem k tomu, že se jedná o vyhlášený čtyřhvězdičkový hotel a současné konkurenční prostředí je velmi vysoké, zaměřím se již na služby, které získaly hodnocení od 1,5. Tato hodnota sice znamená, že byli hosté spokojeni, ale naším cílem je, aby byli naprosto spokojeni.

Se službami v oblasti recepce byli hosté velmi spokojeni, neboť maximální výběrový průměr dosahuje hodnoty 1,3. V této oblasti tedy není potřeba žádné změny.

U služeb na hotelovém pokoji dosáhla hodnoty 1,5 a více **spokojenost s vybavením pokoje a s připojením k internetu**. S hodnocením vybavení pokoje jistě souvisí

i odpovědi na otevřenou otázku, jaké zařízení by hosté na pokoji uvítali, kde byly nejčastěji zmíněny nové nebo větší televize. Tento nedostatek souhlasí také s výsledkem analýzy technického zázemí v kapitole 3.3.

Tak jako u předchozích oblastí, také služby na lobby baru dosáhly velmi dobrého hodnocení. Nad hodnotu 1,5 se dostalo pouze hodnocení **spokojenosti s výběrem pokrmů na snídaních**, ani zde však nedosáhlo hodnot značících nespokojenost. K dosažení úplné spokojenosti hostům chybí pravděpodobně pokrmy, které uvedli v další otevřené otázce. Mezi tyto pokrmy patří například více čerstvého ovoce a větší výběr uzenin a sýrů ve studených mísách.

Poslední oblastí, kde byla zjišťována spokojenost hostů, byla restaurace. Tato oblast získala velmi vysoké hodnocení, kde nejvyšší výběrový průměr dosáhl hodnoty 1,21, což znamená, že byli hosté se všemi službami velmi spokojeni. Z výzkumu bylo dále zjištěno, že by 65 % hostů uvítalo **možnost polopenze**. Jedná se o významný počet hostů, proto by bylo dobré tuto možnost zařadit do nabídky.

Při zjišťování vnímání ceny za služby hosté zhodnotili cenu za průměrnou. Cena za služby tedy podle hostů koresponduje s jejich vysokou kvalitou.

Dalším cílem průzkumu bylo zjistit, které další služby by hosté v hotelu uvítali. Nejvyšší pozornost by mělo vedení soustředit na služby, které vybralo více jak 50 % hostů. Jedná se o **pobyt v aquaparku**, včetně wellness a whirlpool, a **masáže**. Menší význam mají služby, které zvolilo přibližně 40 % hostů, mezi které patří **návštěva památek v okolí a plavba po Bat'ově kanálu**. Tyto služby by však mohly vést k prodloužení průměrné délky pobytu a to je pro hotel jednoznačně žádoucí. Další služby vybralo 30 % hostů a méně. I přesto by je měl hotel zahrnout do nabídky a začít spolupracovat s ostatními dodavateli služeb. Patří sem možnost jízdy na koni, let balonem, bowling a kulečnick.

Vhodným nástrojem pro získání nové klientely je **zavedení výhodných balíčků služeb**, které obsahují komplexní nabídku služeb za výhodnou cenu. Součástí výzkumu bylo proto ověřit, jestli by hosté tuto možnost uvítali. Výsledky dotazníku potvrzují, že nejvíce hostů by využilo výhodné balíčky pro jednotlivce, méně pro dvojice a nejméně pro rodiny s dětmi. Zde je však nutno upozornit, že jsou odpovědi velmi ovlivněny současnou strukturou klientely, kam patří především manažeři a ředitelé firem, kteří



navštěvují hotel z důvodu obchodních jednání. Část této klientely by se však mohla vrátit do hotelu ve svém volném čase s rodinami nebo svými partnery. Ale při dobré propagaci je zde také potenciál k získání zcela nové klientely střední třídy.

Poslední část dotazníku identifikovala současnou klientelu hostů. Nejčastěji navštěvují hotel muži, nejvýznamnější věkovou skupinou jsou hosté ve věku od 26 do 45 let a vybrali si hotel z důvodu doporučení přátel nebo spokojenosti z minulé návštěvy. A závěrečná otázka vypovídá o vysoké loajalitě hostů, neboť 92 % odpovědělo, že opět využije služeb hotelu Slunce. Celkový souhrn služeb, na které je třeba se zaměřit, uvádí následující tabulka.

*Tab. 2: Souhrn služeb, na které je třeba se zaměřit (vlastní zdroj)*

Oblast	Jednotlivé služby
<b>Hotelový pokoj:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vybavení pokoje</li> <li>• připojení k internetu</li> </ul>
<b>Lobby bar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výběr pokrmů na snídaních</li> </ul>
<b>Restauraci:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost polopenze</li> </ul>
<b>Zavedení doplňkových služeb:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pobyt v aquaparku</li> <li>• možnost masáže</li> <li>• návštěva památek v okolí</li> <li>• plavba po Baťově kanálu</li> <li>• jízda na koni</li> <li>• let balonem</li> <li>• bowling</li> <li>• kulečnick</li> <li>• výhodné balíčky služeb</li> </ul>

## 5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB HOTELU SLUNCE

V následující kapitole se pokusím doporučit návrhy na zlepšení služeb hotelu Slunce na základě provedené analýzy současného stavu a výsledků vlastního výzkumu. Vlastní návrhy by měly vést ke zvýšení návštěvnosti hotelu především během víkendů a zvýšení návštěvnosti restaurace.

### 5.1 Návrhy na personální zabezpečení provozu

V analýze personálního zabezpečení, konkrétně struktury a počtu zaměstnanců, bylo zjištěno, že hotel Slunce zaměstnává v roce 2011 o dva zaměstnance méně ve srovnání s průměrným stavem v letech 2005 – 2010. Nedostatečný počet zaměstnanců se odráží především na pozici číšník/servírka a pokud chce hotel zachovat kvalitu svých nabízených služeb, doporučuji **přijetí dalšího vyučeného zaměstnance** na tuto pozici i s přihlédnutím ke skutečnosti, že se blíží období, kdy bývá návštěvnost hotelu nejvyšší. Toto řešení přinese dva pozitivní efekty. Na jednu stranu se dostane hostům očekávaná profesionální obsluha a na druhou stranu pracovníci, kteří tuto mezeru občas doplňují, mohou bez přerušení pokračovat ve své práci. Pro hotel bude znamenat přijetí dalšího pracovníka vyšší mzdové náklady.

Velká pozornost by měla být věnována při výběru osob na pozici recepční, která reprezentuje hotel při prvním kontaktu se zákazníky a svým jednáním ovlivňuje obraz společnosti a řadu dalších důležitých faktorů. Aby hotel zajistil profesionální jednání recepčních a efektivní komunikaci na vysoké úrovni, měly by recepční absolvovat **kurz profesionálních recepčních**. Cena takového kurzu se pohybuje od 3.000 Kč.

Jednou z možností motivace zaměstnanců je poskytování benefitů, které vedou k vyšší loajalitě pracovníků a zároveň vyšším pracovním výkonům. Společnost by měla zvážit **zavedení více benefitů**, které se mohou stát i důležitým konkurenčním prvkem. Navrhují zavedení příspěvků na životní pojištění nebo penzijní připojištění. Jedná se o daňově uznatelný náklad v jakékoliv výši, což je jeho hlavní výhodou. Navíc podporuje firemní image, neboť se snaží pomoci zajistit dodatečný příjem svých zaměstnanců v důchodu.

## 5.2 Návrhy na zlepšení technického zázemí hotelu

Další slabou stránkou hotelu je zastarávání technického vybavení. Za nejdůležitější investici považují ***zakoupení nových televizorů*** na pokoje, které by odpovídaly úrovni čtyřhvězdičkového hotelu. Toto strategické rozhodnutí je nutno nejdříve projednat s pronajímatelem budovy, který musí jakékoliv změny vybavení schválit a naskytuje se zde také možnost, že by výměnu televizorů i uhradil. Při výběru nových TV musíme přihlídnout k faktu, že v okolí Uherského Hradiště dojde v červnu 2012 k vypnutí analogového vysílání. Bylo by proto vhodné zakoupit takový typ televizoru, který umožňuje příjem digitálního signálu. Uvedené požadavky i dostupnou cenu splňuje televize typu LCD TV LG 32LD320 v ceně 8.699 Kč.

Zastarávání technického vybavení se dále týká ***hotelového a restauračního programu***. Pro recepci bych doporučila změnit hotelový program verze Hores DOS na verzi Hores WIN, neboť při nákupu zcela nového programu by se cena za nový software dostala do vysokých částek. Ovšem při přechodu na novější verzi nabízí společnosti poskytující tento program pouze malý instalační poplatek 3.000 Kč. Tento program je velmi vhodný pro menší ubytovací zařízení a disponuje silnými statistickými a analytickými funkcemi. Další nezanedbatelnou výhodou je možnost propojení s restauračním systémem. (21)

Podobné opatření bych doporučila i v oblasti restaurace, kde je v současnosti zaveden starší typ restauračního systému Restis. Velkou výhodou nového softwaru je kompletní kontrola nad tokem zboží, což znamená, že máme kdykoliv přehled o stavu zásob a tržeb jednotlivých provozů, prodeji jednotlivých druhů zboží i pracovního výkonu jednotlivých číšníků. Cena aktualizace programu je 3.451 Kč. Doporučuji však v blízké době i obnovu hardwaru, především o dotykovou pokladnu typu Touch POS GLADIUS 12,1 v ceně 75.000 Kč. Cena zahrnuje dotykovou pokladnu, tiskárnu účtenek, záložní zdroj, čtečku magnetických karet, objednávkovou tiskárnu do kuchyně, restaurační a pokladní software. (17)

Co se týká vybavení kuchyně, nejedná se o nezbytně nutnou obnovu zařízení v současné době. Přesto by mělo vedení projednat s pronajímatelem podmínky

postupného obnovení zastarávajícího vybavení, neboť pořízení nových strojů a zařízení by představovalo pro hotel velmi vysoké kapitálové výdaje.

### 5.3 Návrhy na zlepšení služeb

Nedostatky v oblasti služeb byly zjištěny přímo od zákazníků pomocí marketingového průzkumu. I když bylo zjištěno, že hosté považují hotelové služby za velmi kvalitní a jsou s nimi spokojeni, je nutno navrhnout taková zlepšení, aby byli naprosto spokojeni. Naší snahou je získat konkurenční výhodu nad ostatními hotely v okolí, a to poskytnutím všech služeb dle přání zákazníků v nejvyšší možné kvalitě.

První návrh na zlepšení služeb se týká **připojení k internetu**. V průzkumu bylo zjištěno, že měli někteří hosté s připojením značné problémy a pokud hosté potřebují internet ke své práci, což je v dnešní době běžné, může se jednat o problém zásadního charakteru. Hosté se mohou připojit buď pomocí internetového kabelu nebo prostřednictvím wi-fi. Pomalý přenos dat se týkal právě bezdrátového připojení konkrétně ve třetím patře budovy, kde dosahuje pouze slabší signál. Proto bych věnovala tomuto zjištění velkou pozornost a navrhovala bych zapojení nového access pointu OvisLink WL-5460AP s podporou repeatoru v ceně 899 Kč na třetím podlaží.

Další zlepšení hotelových služeb se týká oblasti lobby baru, kde se servírují snídaně. Vzhledem k tomu, že jsou snídaně důležitou součástí dne, opět bych přiřadila této oblasti vysokou důležitost. Nápaditá a chutná snídaně může být pro hosty skvělým startem do nového dne. Pro hotel je samozřejmě velmi obtížné zajistit **spokojenost** všech hostů **s výběrem pokrmů**, navíc v případě vysokého počtu zahraničních klientů. Nicméně bych doporučila především rozšířit výběr o různé druhy kvalitních uzenin, salámů, a sýrů, např. různé druhy šunky, pečeně, sušené maso, kvalitní suché salámy, francouzské sýry (měkké, tvrdé, plísňové), a snažit se tento výběr občas obměnit nebo doplnit novými nápady. Dále rozšířit nabídku o více druhů čerstvého ovoce a ovocné saláty. Do rozšíření výběru pokrmů bych měsíčně investovala minimálně o 1.000 Kč více. Ke zvýšení úrovně snídání by jistě vedlo **poskytnutí cizojazyčného tisku**, který je však obtížné v Uherském Hradišti zakoupit. Proto bych navrhla jako alternativu tisk novin v různých jazykových variantách z internetových serverů, který by byl zdarma.

Jak potvrzuje průzkum, překvapivě vysoký počet hostů by uvítal v hotelu možnost polopenze. Doporučila bych proto zahrnout **možnost polopenze** do standardní nabídky hotelu. Snídaně by zůstala ve formě švédských stolů, jak je tomu doposud a večere by se skládala z předkrmu nebo polévky a hlavního jídla. Přitom by si host vybíral z určité předem vytvořené nabídky pokrmů. Cena za polopenzi by byla účtována ve výši 220 Kč na jednu noc.

Dalším významným faktorem ovlivňujícím délku pobytu hostů v hotelu je **nabídka doprovodných služeb**, které mohou hosté využít ve svém volném čase. Z dotazníku jednoznačně vyplynulo, že by hosté preferovali možnost využít wellness centrum. Dle mého názoru by mělo vyřešení tohoto problému zásadní význam. Pokusím se nastínit několik možností, které by vedly k zajištění tohoto typu služeb.

Nejlepší variantou by bylo, kdyby měl hotel možnost provozovat své vlastní **wellness centrum**. Tato varianta je však příliš problematická a nákladná. První překážkou jsou nedostatečné prostory a skutečnost, že se jedná o historickou budovu, tudíž jsou jakékoliv stavební zásahy striktně omezeny. Jedinou avšak značně omezenou možností by bylo odkoupení vedlejší budovy, což by bylo také velmi nákladné a časově náročné. Druhou variantou je využití služeb jiných provozovatelů wellness a zavedení vzájemné spolupráce. Jako nejlepší varianta se mi jeví zajištění spolupráce s hotelem Synot ve Starém Městě vzdáleného přibližně 3 km, který disponuje ideálním aquacentrem s whirlpooly, bazénem a soláři, různými druhy lázní, saunami a relaxcentrem, kde je možnost kosmetického ošetření obličeje nebo těla a masáží. Hotel Synot by mohl hotelu Slunce poskytnout 10 % slevu na všechny procedury jako odměnu za zprostředkování služeb. Pro kompenzaci nutnosti přemístění hostů do jiného hotelu bych navrhovala zajištění bezplatného hotelového taxi tam i zpět. Náklady na taxi službu by byly rozděleny mezi hotel Slunce a hotel Synot. (13)

Pro rodiny s dětmi bych doporučila návštěvu nově vybudovaného aquaparku v Uherském Hradišti, který nabízí bohaté sportovní vyžití i příjemnou relaxaci. Návštěvník zde nalezne plavecké bazény, zábavní zónu a wellness zónu. (14)

Druhou nejžádanější službou, která hostům v hotelu chybí, jsou **masáže**. Možnosti pro zajištění tohoto typu služeb jsou mnohem variabilnější. První možností je zavedení spolupráce se salonem Martina přímo v pasáži hotelu Slunce. Hosté by si objednali

masáž na hotelové recepci a recepční by provedla rezervaci v salonu. Druhou možností je zajištění masérských služeb přímo na pokoji hosta. Výhodou je, že hotel již vlastní přenosné masážní lehátko, které je nezbytné pro masáž na pokoji, tudíž by nebylo třeba žádné investice. V tomto případě, by hotel na objednávku navštívil externí masér, kterému by byla uhrazena jednorázová taxa za provedenou masáž dle předem sjednaných podmínek. Nevýhodou této možnosti je nutnost objednávky masáže s dostatečným časovým předstihem.

Poslední oblast, které bych se chtěla v této části věnovat, je zavedení následujících služeb do nabídky které by vedlo k prodloužení průměrné délky pobytu hostů, což je pro hotel velmi důležitým kritériem. Jedná se především o ***návštěvu památek v okolí a plavbu po Baťově kanálu***, které by uvítalo přibližně 40 % hostů. Jak již bylo zmíněno, Uherské Hradiště a jeho okolí, disponuje řadou různých zajímavostí, které by mohly lákat hosty k návštěvě. Mezi nejvýznamnější patří Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, památka UNESCO – zámecká zahradní architektura v Kroměříži, lázně Luhačovice, zoo Lešná ve Zlíně, Bazilika Nanebevzetí Panny Marie a sv. Cyrila a Metoděje na Velehradě, archeoskanzen Modrá, hrad Buchlov, zámek v Buchlovicích, Slovácké muzeum, letecké muzeum v Kunovicích, Vinné sklepy v Uherském Hradišti-Mařaticích, ale také krásná městská památková zóna v Uherském Hradišti a mnoho dalších. Také plavba po Baťově kanálu může být velmi zajímavým zážitkem. Následující obrázky znázorňují některé z uvedených zajímavostí. (22)

**Obr. 3: Archeoskanzen Modrá (22)**



**Obr. 4: Bazilika na Velehradě (22)**



**Obr. 5: Arcibiskupský zámek a zámecké zahrady v Kroměříži – UNESCO (22)**



**Obr. 6: Městská památková zóna Uherské Hradiště (22)**



Do nabídky doprovodných služeb doporučuji zahrnout také služby, které vybralo přibližně 30 % hostů. Tyto služby zahrnují ***možnost jízdy na koni, let balonem, bowling a kulečnick***. Nejvhodnějším místem pro jízdu na koni je Ranč Nevada v rekreační oblasti Buchlovice – Smradávka, který nabízí vyjížďky do krásného prostředí Chřibů i výcvik v jízdárně. Pro lety balonem bych navrhla spolupráci se společností Balon Centrum Břestek. Ani ***zajištění bowlingu a kulečnicku*** by nebylo pro hotel žádný problém. Nejbližší bowlingová dráha se nachází v Bowling Clubu 2000 a kulečnick by byl možno rezervovat v klubu RX Billiard. Oba uvedené kluby se nachází přibližně 20 metrů od hotelu. Zabezpečení rezervací případně objednávek výše uvedených služeb by měla za úkol recepce.

Hosté by měli být informováni o těchto možnostech ***pomocí propagačního prospektu***, neboť v současnosti jsou typy pro volný čas uvedeny pouze na internetu. V prospektu by byly zahrnuty jednak informace o hotelu a jeho službách, ale také možnosti kulturního vyžití v okolí včetně fotografií, otevírací doby, ceny a mapy. Tento propagační materiál bych umístila přímo na pokoje, na recepci, do cestovních kanceláří i místního informačního centra. Náklady na výrobu 1000 kusů letáků by činily 5.200 Kč.

#### **5.4 Návrhy na zvýšení obsazenosti hotelu**

Z výsledků analýzy obsazenosti vyplývá vysoké kolísání návštěvnosti především v průběhu týdne, kdy je během víkendů využito průměrně pouze 20 % kapacity pokojů a nízká průměrná délka pobytu hosta, která činí 1,7 dne. Tyto faktory ovlivňují průběh

křivky obsazenosti, která nedosahuje optimální hodnoty. Tržby za ubytování jsou faktorem rozhodujícím o existenci hotelu, proto se na tuto problematiku důkladně zaměřím a v následující části navrhuji taková opatření, která by vedla ke zvýšení návštěvnosti hotelu během víkendů.

### **Návrhy na zvýšení obsazenosti hotelu**

Příčinou nízké obsazenosti během víkendů může být nedostačující nabídka doprovodných služeb, jejichž návrhy byly uvedeny v předchozí kapitole, nebo absence **atraktivní nabídky víkendových balíčků služeb**. Tvorba balíčků služeb patří mezi rozšířené prvky hotelového marketingového mixu. Dochází ke kombinaci různých výrobků a služeb, za které zaplatí zákazník celkovou cenu. Jejich sestavování je výhodné pro obě zúčastněné strany. Zákazník má větší pohodlí a nemusí si plánovat program sám, má garantovanou kvalitu i levnější nákup. Pro provozovatele je hlavní výhodou zvýšení poptávky mimo sezónu nebo během víkendů, možnost získat nové segmenty a využít atraktivit nacházejících se v okolí.

Výhodné balíčky by uvítali také hosté, což potvrzují výsledky vlastního průzkumu. Cílovou skupinou pro víkendové balíčky jsou rodiny s dětmi a dvojice. Dále bych doporučila vytvořit i **výhodné balíčky pro jednotlivce**, které by mohla využít současná klientela i během týdne, a vedly by k prodloužení pobytu podnikatelů a manažerů.

Následující balíčky jsou sestaveny na 1-3 noci a obsahují základní a doplňkové služby dle zaměření na určitou cílovou skupinu. V ceně balíčků je zahrnuto ubytování, stravování, návštěvy wellness centra hotelu Synot, masáže na pokoj, půjčení kol a turistických nebo cyklistických map. Součástí ceny balíčků není vstupné jednotlivých památek a atraktivit, ani pobyt v quaparku v Uherském Hradišti. V rámci balíčku bude zajištěn pouze jejich vstup.

### **Rodinný balíček**

- balíček vhodný pro dvě dospělé osoby a 1 – 2 děti,
- přivítání „welcome drinkem“,
- dětské potřeby na pokoji (v případě zájmu),
- 2x ubytování v navzájem propojených pokojích včetně polopenze,



- parkování zdarma,
- výlet do zoo Lešná ve Zlíně nebo prohlídka hradu Buchlov a zámku v Buchlovicích,
- pobyt v aquaparku v Uherském Hradišti (plavecký, zábavný a výplavový bazén, tobogány a sauny),
- plavba po Baťově kanálu spojená s prohlídkou skanzenu ve Strážnici,
- poskytnutí mapy.

*Tab. 3: Stanovení ceny rodinného balíčku (vlastní zdroj)*

Rodinný balíček na 2 noci pro 2 dospělé a 1 - 2 děti		Plná cena	Balíčková cena
Ubytování:	2x dospělá osoba	5700 Kč	3990 Kč
	dítě do 5 let	zdarma	zdarma
	dítě 5 - 13 let 50 % z ceny přistýlky	850 Kč	640 Kč
Stravování:	2x polopenze	880 Kč	880 Kč
	dětská porce	220 Kč	220 Kč
Půjčení mapy:		zdarma	zdarma
Cena s dítětem do 5 let		6800 Kč	5090 Kč
Cena s dítětem od 5 do 13 let		7650 Kč	5730 Kč
Cena s 2 dětmi do 5 let		7020 Kč	5310 Kč
Cena s 2 dětmi od 5 do 13 let		8720 Kč	6590 Kč
Cena s dítětem do 5 let a dítětem od 5 do 13 let		7870 Kč	5950 Kč

### **Romantický víkend**

- luxusní balíček vhodný pro dvě osoby,
- přivítání na recepci skleničkou sektu,
- kytička pro partnerku,
- velká ovocná mísa na pokoji,
- 2x ubytování v luxusním apartmánu s výhledem na historické náměstí,
- 2x snídaně dle přání podávaná na pokoj nebo formou švédských stolů,

- 2x romantická večeře při svíčkách o 3 chodech s lahví archivního vína v luxusní hotelové restauraci,
- doporučujeme večerní krátkou procházku historickým centrem,
- 1x soukromý pronájem aquacentra v hotelu Synot s bazénem a vířivkou na jednu hodinu s lahví sektu a příjemnou hudbou,
- 1x thajská masáž pro každého v relaxcentru hotelu Synot,
- rúže na rozloučenou.

*Tab. 4: Stanovení ceny balíčku romantický víkend (vlastní zdroj)*

<b>Romantický víkend pro 2 osoby, 2 noci</b>		<b>Plná cena</b>	<b>Balíčková cena</b>
Ubytování:	2x dospělá osoba	5700 Kč	3990 Kč
Stravování:	2x večeře o 3 chodech, láhev vína	1200 Kč	1200 Kč
Pobyt v aqua:	1 hodina + láhev sektu	440 Kč	440 Kč
Thajská masáž:	2x 30 minut	600 Kč	600 Kč
Celková cena		7940 Kč	6230 Kč

### **Víkendový relaxační pobyt**

- balíček plný relaxace vhodný pro dvě osoby,
- welcome drink na přivítanou,
- ovocný koš na pokoji,
- 2x ubytování v luxusním dvoulůžkovém pokoji,
- 2x bohatá snídaně s možností donášky na pokoj,
- 2x večeře o 3 chodech včetně aperitivu,
- 1x soukromý pronájem aquacentra v hotelu Synot s bazénem a vířivkou,
- hloubková relaxační masáž a relaxační zábal z mořských řas pro oba,
- 2 hodiny kulečnicku,
- parkování zdarma.

Tab. 5: Stanovení ceny balíčku víkendový relaxační pobyt (vlastní zdroj)

Víkendový relaxační pobyt pro 2 osoby (2 noci)		Plná cena	Balíčková cena
Ubytování:	2x dospělá osoba	5700 Kč	3990 Kč
Stravování:	2x večeře o 3 chodech + aperitiv	1000 Kč	1000 Kč
Pobyt v aqua:	1 hodina	340 Kč	340 Kč
Relaxační masáž a relaxační zábal:	90 minut	1400 Kč	1400 Kč
Celková cena		8440 Kč	6730 Kč

### Sportovní a zážitkový balíček

- balíček vhodný pro milovníky sportu pro 2 osoby,
- přivítání welcome drinkem,
- 2x ubytování ve dvoulůžkovém pokoji včetně polopenze,
- zapůjčení kol a cyklomap (možná je i úschova kol),
- pobyt v aquaparku v Uherském Hradišti,
- 1 hodina bowlingu nebo kulečnicku,
- parkování zdarma,
- možnost přibjedenat let balonem, tandemový seskok nebo jízdu na koni.

Tab. 6: Stanovení ceny sportovního a zážitkového balíčku (vlastní zdroj)

Sportovní a zážitkový balíček pro 2 osoby (2 noci)		Plná cena	Balíčková cena
Ubytování:	2x dospělá osoba	5700 Kč	3990 Kč
Stravování:	2x polopenze	880 Kč	880 Kč
Zapůjčení kol:	1 den	400 Kč	400 Kč
Úschova kol:		zdarma	zdarma
Prodej cyklomapy:		60 Kč	60 Kč
Celková cena		7040 Kč	5330 Kč

## **Za krásami Slovácka**

- balíček je vhodný pro dvě osoby, které rádi poznávají kulturu regionu,
- slavnostní přivítání „štamprlí“ slivovice se sušenou švestkou,
- 3x ubytování ve dvoulůžkovém pokoji se snídaní s možností donášky na pokoj,
- 2x večeře o 2 chodech zahrnující slovácké speciality,
- 1x večeře o 5 chodech v hotelovém salonku spojená s degustací moravských a zahraničních vín v hotelové vinotéce,
- prohlídka hradu Buchlov a zámku a zámeckého parku v Buchlovicích s příležitostí návštěvy zámeckého vinného sklípku s ochutnávkou vín,
- doporučujeme návštěvu vinných sklepů ve Vinohradské ulici,
- prohlídka městské památkové zóny Uherského Hradiště s poskytnutím turistické mapy nebo zajištěním průvodce,
- výlet na Velehrad spojený s prohlídkou baziliky a archeoskanzenu Modrá,
- parkování zdarma.

*Tab. 7: Stanovení ceny balíčku za krásami Slovácka (vlastní zdroj)*

<b>Za krásami Slovácka pro 2 osoby na 3 noci</b>		<b>Plná cena</b>	<b>Balíčková cena</b>
Ubytování:	2x dospělá osoba	8550 Kč	5985 Kč
Stravování:	2x Slovácká večeře	880 Kč	880 Kč
	1x večeře o 5 chodech + degustace	800 Kč	800 Kč
Prodej turistické mapy:		60 Kč	60 Kč
Celková cena		10290 Kč	7725 Kč

## **Business balíček**

- balíček vhodný pro jednu osobu,
- přivítání mojitem pro příjemný začátek pobytu,
- 2x ubytování v jednolůžkovém pokoji s „extra bed“ včetně polopenze,
- masáž na pokoj nebo finská sauna ve wellness centru hotelu Synot,
- pronájem renesančního salonku pro obchodní jednání.

Tab. 8: Stanovení ceny business balíčku (vlastní zdroj)

Business balíček pro 1 osobu na 2 noci		Plná cena	Balíčková cena
Ubytování:	1x dospělá osoba	3600 Kč	3240 Kč
Stravování:	1x polopenze	440 Kč	440 Kč
Masáž na pokoj:	šíje a záda	400 Kč	360 Kč
Sauna:	1 hodina	200 Kč	180 Kč
Celková cena s masáží		4440 Kč	4040 Kč
Celková cena se saunou		4240 Kč	3860 Kč

### Firemní balíček

- vhodné pro firemní akce a training pobyty (minimálně 8 osob),
- uvítání welcome drinkem,
- 1x ubytování včetně polopenze,
- pronájem konferenční místnosti na celý den,
- coffee break,
- oběd formou rautu,
- zajištění bowlingu na 2 hodiny.

Tab. 9: Stanovení ceny firemního balíčku (vlastní zdroj)

Firemní balíček pro 1 osobu na 1 noc*		Plná cena	Balíčková cena
Ubytování:	1x dospělá osoba	1800 Kč	1620 Kč
Stravování:	1x polopenze	220 Kč	220 Kč
Coffee break:		250 Kč	200 Kč
Oběd:		150 Kč	150 Kč
Celková cena		2420 Kč	2190 Kč

\* Podmínkou balíčku je prodej minimálně 8 hostům.

Pro realizaci balíčků bude muset hotel zajistit turistické a cyklistické mapy Uherského Hradiště. Celková částka za nákup map činí 500 Kč. Hosté si budou moci mapy buď zakoupit, nebo bezplatně zapůjčit.

Navržené balíčky by se samozřejmě mohly upravovat dle specifických přání a potřeb hostů. V tomto případě by došlo pouze k úpravě ceny dle skutečně využitých služeb. V budoucnu by bylo dobré se zaměřit na tvorbu vhodných balíčků, které by zmenšovaly výkyvy návštěvnosti také během roku, např. v období prosince, ledna a února, případně delší pobyty pro rodiny s dětmi během letních měsíců.

Dalšími návrhy vedoucí ke zvýšení obsazenosti hotelu během víkendů je ***poskytnutí 20 % slevy na ubytování*** přes víkend, ***dětem do 13 let*** na přistýlce poskytnout ***ubytování zdarma*** a ***parkování*** na hotelovém parkovišti ***zdarma***.

#### **Návrhy na zvýšení návštěvnosti hotelové restaurace**

S poklesem obsazenosti hotelu úzce souvisí také návštěvnost restaurace, neboť nejčastějšími hosty jsou právě ubytovaní hosté. Proto bych věnovala pozornost možným změnám, které by zpřístupnily hotelovou restauraci běžné veřejnosti a hotel tak nebyl závislý na míře obsazenosti pokojů.

V první řadě bych se zaměřila na nabídku poledního menu. V současné době nabízí hotel Slunce jedno z nejkvalitnějších avšak nejdražších menu v Uherském Hradišti. Pro některé zákazníky je však při výběru restaurace rozhodující právě cena. Z tohoto důvodu bych rozdělila zákazníky do ***dvou cílových skupin*** a rozdělila nabídku poledního menu na dvě části dle požadavků změřených na konkrétní skupinu.

První skupinu by tvořili lidé, kteří dají přednost spíše ceně než vysoké kvalitě. Pro tuto skupinu by byly v poledním menu zařazeny tři pokrmy za cenu 79 Kč. Tím by se staly pokrmy dostupnější pro širší skupinu lidí a nižší cena by způsobila odchod části hostů od konkurence. K tomuto druhu menu bych zařadila také džbánec obyčejné vody zdarma.

Pro druhou skupinu, kterou by tvořili firemní zákazníci a úředníci, bych ponechala současnou úroveň nabídky, která by tvořila tři velmi kvalitní pokrmy za 109 Kč. Dále bych této skupině zákazníků nabídla tzv. ***VIP karty***, které mohou získat jako dárek od

hotelu za svou věrnost. Po předložení VIP karty obdrží zákazník ke svému polednímu menu malý dezert zdarma. Další výhodou těchto karet by byla možnost jejich využití na firemních akcích a večírcích, na jejichž celkovou konzumaci by byla poskytnuta 5 % sleva. Majitelé VIP karet by byli pravidelně informováni o novinkách i plánovaných akcích, které hotel během roku pořádá.

Velmi oblíbené jsou výše zmíněné akce, které hotel během roku pořádá, a jejichž účelem je udržování dobrých vztahů s veřejností. Jedná se o husí hody, zvěřinové hody, adventní menu, valentýnské menu, velikonoční speciality, dále hotel nabízí večerní speciality pro každý měsíc. Navrhuji **rozšíření akcí s různou tematikou**, které by probíhaly vždy jeden týden v měsíci. Například pravá Slovácká zabíjačka, rybí speciality, steakové speciality, mexická kuchyně, japonské sushi, jehněčí speciality, speciality z kuřecího masa, národní speciality apod.

Další příležitostí pro zvýšení návštěvnosti restaurace, ale také zavedení výhodných pobytových balíčků, je **využití** současného trendu různých slev poskytovaných prostřednictvím **slevových serverů** typu [slevomat.cz](http://slevomat.cz), [hafoslevy.cz](http://hafoslevy.cz), [fajnslevy.cz](http://fajnslevy.cz) apod. Velkou výhodou je účinná forma reklamy, která je zdarma, garance nových zákazníků a moderní, efektivní a měřitelný nástroj marketingu. Nevýhodou je minimální požadovaná sleva 25 %. Jedná se však o velmi účinný trend, který bych doporučila vyzkoušet.

Na závěr této kapitoly bych chtěla zdůraznit, že pro úspěch uvedených návrhů bude potřeba jejich účinné **propagace**. Kromě uvedených hotelových prospektů navrhuji prezentaci nových výhodných balíčků služeb pomocí internetových stránek, ale také prostřednictvím cestovních kanceláří. Pro propagaci pořádaných akcí v restauraci i poledního menu bych zvolila inzerci v místním tisku a pomocí sociální sítě Facebook, která patří v současné době mezi významné komunikační médium. Inzerce ve Slováckých novinách by stála přibližně 3.000 Kč měsíčně a zahrnovala by půlstránkovou prezentaci restaurace, inzerci týdenního menu i pozvánku na pořádané akce včetně nabízených specialit.

## 6 VYHODNOCENÍ PŘEDLOŽENÝCH NÁVRHŮ

Pro realizaci předložených návrhů je třeba stanovit rozpočet nákladů a přínosů s nimi souvisejících.

### a) Náklady na předložené návrhy

Náklady lze rozdělit na jednorázové investiční náklady, jejichž cena je stanovena dodavatelem, a náklady průběžné, jejichž skutečná výše může být rozdílná.

*Tab. 10: Předpokládané jednorázové náklady na předložené návrhy v roce 2011*

<b>Položka</b>	<b>Jednorázové náklady v roce 2011* [Kč]</b>
Nákup televizorů	173.980
Hores WIN	3.451
Restaurační systém	75.000
Access point	899
<b>Celkem</b>	<b>253.330</b>

\* Náklady v roce 2011 jsou uvedeny na období 6 měsíců.

V tabulce 9 jsou vyčísleny maximální jednorázové náklady s investičním charakterem, které bude potřeba vynaložit v roce 2011. V případě, že by pronajímatel usoudil, že je třeba nakoupit nové televizory a zároveň tím zajistit příjem digitálního signálu, tyto náklady by byly hrazeny společností Synot. Celkové jednorázové náklady by se tedy snížily na částku 79.350 Kč.

Tabulka 10 obsahuje předpokládané průběžné náklady v letech 2011 - 2013. V průběžných nákladech jsou zahrnuty náklady na mzdu nově přijatého číšníka, náklady na školení recepčních, náklady na penzijní připojištění, nákup více druhů uzenin, sýrů a ovoce na snídani, turistických a cyklistických map, náklady na inzerci ve Slovácckých novinách, na tisk nového hotelového prospektu, náklady plynoucí z nově zavedených balíčků služeb a pořádaných akcí v restauraci. Některé údaje byly stanoveny pomocí expertního odhadu, neboť při konkrétním návrhu nebylo možné zjistit skutečnou výši nákladů. Do konce roku 2011 bude předpokládaná výše průběžných nákladů činit 235.700 Kč.



Tab. 11: Předpokládané průběžné náklady předložených návrhů

Položka	Průběžné náklady [Kč]		
	2011*	2012	2013
Mzdové náklady	90.000	180.000	180.000
Kurz recepčních	9.000	6.000	6.000
Penzijní připojištění	48.000	50.400	50.400
Zvýšení úrovně snídání	6.000	12.000	12.000
Nákup map	500	500	500
Inzerce v tisku	18.000	42.000	42.000
Hotelový prospekt	5.200	0	5.200
Balíčky služeb	20.000	50.000	50.000
Pořádání akcí	39.000	78.000	78.000
<b>Celkem</b>	<b>235.700</b>	<b>418.900</b>	<b>424.100</b>

\* Náklady v roce 2011 jsou uvedeny na období 6 měsíců.

#### a) Přínosy předložených návrhů

##### Vyčíslitelné

Následující tabulka znázorňuje výši přínosů z jednotlivých návrhů ovlivňujících návštěvnost hotelu a restaurace v jednotlivých letech. Zavedení balíčků služeb povede k růstu obsazenosti hotelu a dojde tak k růstu výnosů z ubytování. Podle odborného odhadu vedení společnosti se realizací návrhů zvýší do konce roku 2011 výnosy jednotlivých úseků hotelu o 10 %. V následujících letech se očekává jejich další růst.

Tab. 12: Předpokládané výnosy z předložených návrhů

Položka	Průběžné výnosy [Kč]		
	2011*	2012	2013
Výnosy z balíčků služeb	331.000	670.000	737.000
Výnosy z akcí v restauraci	87.500	175.000	180.400
Výnosy z růstu návštěvnosti restaurace	112.500	235.000	270.600
<b>Celkem</b>	<b>531.000</b>	<b>1.080.000</b>	<b>1.188.000</b>

\* Výnosy v roce 2011 jsou uvedeny na období 6 měsíců.

### **Nevyčíslitelné**

Velmi významné jsou také nevyčíslitelné přínosy, které jsou typické svým nehmotným charakterem. Realizací předložených návrhů osloví hotel nový významný tržní segment, odliší se od konkurence rozdílnou nabídkou služeb, což povede k získání většího tržního podílu. Pořádání pravidelných akcí v restauraci povede ke zlepšení vztahů s veřejností a investice do kvality služeb povede k naprosté spokojenosti hostů, kteří se budou do hotelu rádi vracet a budou ho dále doporučovat svým známým. Pomocí spolupráce s ostatními dodavateli služeb bude hotel schopen nabídnout širší škálu doplňkových služeb a hosté budou mít nespočet možností ke strávení svého volného času. Věřím, že doporučení obnovení technického vybavení, přispěje k růstu image a prestiže. A propagací nabídky služeb dojde ke zvýšení povědomí o hotelu a k prodejnosti většího objemu služeb.

### **Způsob úhrady potřebných nákladů**

Jednorázové a průběžné náklady na realizaci návrhů zahrnující 2. polovinu roku 2011 činí maximálně 489.030 Kč. V případě, že budou televizory hrazeny pronajímatelem, sníží se na částku 315.050 Kč. Průběžné náklady budou hrazeny z vlastních zdrojů, tedy z předpokládaných výnosů uvedených v tabulce 11. Jednorázové náklady budou hrazeny z podnikatelského úvěru, neboť cizí kapitál je významně levnější než vlastní kapitál.

## ZÁVĚR

Diplomová práce je zpracována pro hotel Slunce, jehož provozovatelem je společnost Hotel & Restaurant Slunce, s.r.o. Jedná se o krásný čtyřhvězdičkový hotel, který se nachází přímo v historickém centru Uherského Hradiště. Nabízené hotelové služby jsou nejdůležitějším faktorem spokojenosti hosta, a pokud se nám podaří odlišit od ostatních hotelů nabídkou svých služeb, můžeme získat žádanou konkurenční výhodu, která je základem k dosažení úspěchu.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo navrhnout taková opatření, která povedou k upevnění pozice na trhu, růstu image, ale zejména k růstu obsazenosti hotelu během víkendů a růstu návštěvnosti restaurace.

K dosažení cílů diplomové práce byla provedena analýza současného stavu a vlastní terénní průzkum spokojenosti zákazníků metodou dotazníkového šetření. Dílčí části analýzy současného stavu tvořila analýza personálního zabezpečení provozu, technického zázemí hotelu, nabídky služeb a obsazenosti hotelu. Analýza je zakončena SWOT analýzou, která identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Byly zjištěny následující nedostatky, na které je třeba se zaměřit. Zastarávání technického vybavení, nedostatečný počet zaměstnanců, nízká průměrná délka pobytu hostů, absence vlastního wellness centra, malá nabídka doprovodných služeb a s tím spojená, absence nabídky výhodných balíčků služeb, nižší vytíženost hotelu během víkendů a snížená návštěvnost restaurace.

Pomocí dotazníkového šetření jsem zjišťovala spokojenost hostů s nabídkou stávajících služeb, a zda vnímají nedostatky zjištěné předchozí analýzou. Předmětem zkoumání bylo také zjištění, které doplňkové služby by hosté v hotelu uvítali a zda by využili možnosti nabídky balíčků služeb. Výsledky výzkumu potvrzují, že hotel Slunce poskytuje služby na vysoké úrovni, neboť v žádném úseku hotelu hosté nevyjádřili svou nespokojenost. Avšak vzhledem ke stále rostoucímu konkurenčnímu prostředí jsem se zaměřila i na služby, se kterými byli hosté v průměru spíše spokojeni, abychom dosáhli maximální spokojenosti a hotel splnil všechna očekávání svých hostů. Drobné nedostatky byly zjištěny u spokojenosti s vybavením pokoje, připojením k internetu, a výběrem pokrmů na snídaních. Dle výsledků by hosté uvítali v hotelu především

možnost polopenze a další doplňkové služby jako pobyt v aquaparku, masáže, návštěvu okolních památek, plavbu po Baťově kanálu a zavedení výhodných balíčků služeb.

Na základě dílčích analytických údajů a výsledků dotazníkového šetření jsem zpracovala návrhovou část, která se dělí na personální zabezpečení provozu, technické zázemí hotelu, zlepšení služeb a možnosti zvýšení obsazenosti a návštěvnosti hotelu.

V části personálního zabezpečení provozu navrhuji přijetí dalšího vyučené/ho servírky/číšníka, které zabezpečí nedostatečnou pracovní sílu a udržet vysokou úroveň poskytovaných služeb. Pro zajištění profesionálního jednání a efektivní komunikaci recepčních navrhuji absolvovat profesionálních kurz a pro zvýšení loajality a motivace zaměstnanců zavedení nového benefitu příspěvku na penzijní připojištění.

Pro modernizaci technického vybavení hotelu doporučuji nákup nových LCD televizorů, které zároveň umožní příjem digitálního signálu, neboť by tuto problematiku muselo vedení hotelu řešit opětovně při vypnutí analogového vysílání v červnu roku 2012. Vhodná by byla také obměna hotelového programu Hores z verze dos na verzi win a aktualizace restauračního systému Restis včetně výměny zařízení na bezdotykové pokladny. V budoucnu by bylo také dobré zajistit obnovení vybavení kuchyně a projednat možnosti s pronajímatelem.

Další návrhy se týkaly zlepšení stávajících služeb a rozšíření nabídky doplňkových služeb. Pro zlepšení služeb navrhuji zesílit signál bezdrátového připojení wi-fi pomocí nového access pointu s funkcí repeatoru, rozšíření nabídky pokrmů na snídaních o více druhů kvalitních uzenin, salámů a sýrů, více druhů čerstvého ovoce a ovocných salátů, tisk novinek v různých jazycích a zahrnutí možnosti polopenze do standardní nabídky hotelu. Doplňkové služby navrhuji rozšířit o wellness centrum, na základě spolupráce s hotelem Synot ve Starém Městě, o možnost masáží přímo na pokoj nebo v salonu Martina v hotelové pasáži, o návštěvu památek v okolí a plavbu po Baťově kanálu, možnost jízdy na koni, let balonem, a zajištění bowlingu a kulečnicku.

V poslední návrhové části jsem se zaměřila na zvýšení obsazenosti hotelu během víkendů pomocí nabídky výhodných balíčků služeb zaměřené na rodiny s dětmi a dvojice. Dále jsem navrhla výhodné balíčky pro manažery a firmy vedoucí k většímu využití konferenční místnosti a prodloužení průměrné délky pobytu. Pro zvýšení návštěvnosti restaurace jsem uvedla doporučení zavést dvě úrovně cen poledních menu, které by zpřístupnily restauraci širšímu okruhu zákazníků, a zavedení VIP karet, jejichž

majitel by obdržel ke každému obědu zákusek zdarma a slevu na firemních akcích. Pro udržení pozitivních vztahů s veřejností jsem navrhla rozšíření akcí s různou tematikou pořádané vždy jeden týden v měsíci.

Pro úspěch zavedení návrhů jsem zmínila nutnost účinné propagace pomocí nového propagačního hotelového prospektu, internetu, cestovních kanceláří, inzerce v místním tisku i sociální síť facebook. V budoucnu bych zvažila i využití slevových serverů typu slevomat, neboť je také účinnou formou reklamy a jde o velmi oblíbený trend.

Maximální předpokládané náklady spojené s uvedenými návrhy činí do konce roku 2011 částku 489.030 Kč, eventuálně 315.050 Kč v případě hrazení televizorů pronajímatelem. V následujících letech předpokládám vyšší průběžných nákladů v průměru na úrovni 420.000 Kč. Nejvyšší položkou jsou mzdové náklady vzniklé přijetím nové pracovní síly na pozici servírka/číšník. Domnívám se však, že bude vynaložení nákladů přínosné, neboť se jedná o služby, na nichž závisí spokojenost hostů, splnění jejich očekávání a získání jejich přízně, která povede k opětovné návštěvě a doporučení potenciálním hostům.

Realizace těchto návrhů přinese do konce roku 2011 dle odborného odhadu výnosy v hodnotě 531.000 Kč a v následujících letech přibližně 1.130.000 Kč. Zavedení návrhů přinese také velmi důležité nevyčíslitelné přínosy, mezi které patří oslovení nového tržního segmentu, odlišení se od konkurence a tím získání většího tržního podílu, k růstu image a prestiže, zvýšení povědomí o hotelu a prodejnosti většího objemu služeb. Hosté ocení snahu zkvalitňování služeb a nabudou pocit, že se jim dostává nadstandardních služeb a hoteliér má opravdu zájem o jejich maximální spokojenost.

Věřím, že tato diplomová práce bude přínosem pro společnost a doporučení budou základem ke zvýšení spokojenosti hostů, zvýšení obsazenosti hotelu a restaurace i prosperity samotné společnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada MAG Consulting, 2003. 218 s. ISBN 80-86724-00-X.
- 2) FORET, M. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- 3) HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- 4) HORREL, E. *Zákaznická věrnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- 5) KAŠPAR, J. a kol. *Ekonomika hotelnictví*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1989. 95 s. ISBN 80-03-00030-0.
- 6) KIRÁLOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.
- 7) KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 9) MORRISON, A. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
- 10) NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.
- 11) ORIESKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Idea servis, 1999. 244 s. ISBN 80-85970-27-9.

## **Tištěná periodika**

- 12) BROŽ, J., MAŠKA, J. K hotelovým hvězdičkám přibudou "kvěčka" označující kvalitu. *Mladá fronta DNES*. 18. září 2010, XXI, 218, s. 8. ISSN 1210-1168.
- 13) ŠULCOVÁ, M. První dojem vzniká na recepci. *Hotel & Gastro profi revue*. Září - říjen 2010, č. 5, s. 24 - 25. Dostupný také z <gastrohotel.cz>. ISSN 1803-585X

## **Elektronické zdroje**

- 14) *Aquapark Uherské Hradiště*. [online]. 2010. [cit. 2011-04-30]. Dostupné z: <<http://www.aquapark-uh.cz>>
- 15) BÁBÍČEK, M. *Wellness & Relaxcentrum / Hotel Synot*. [online]. 2007. [cit. 2011-04-30]. Dostupné z: <<http://www.synothotels.com/wellness-aquacentrum-bazen/>>
- 16) *Co znamenají hotelové hvězdičky – Hotelstars*. [online]. 2010 – 2011. [cit. 2011-02-21]. Dostupné z: <<http://www.hotelstars.cz/co-znamenaji-hotelove-hvezdicky/>>
- 17) KREJČÍŘÍK, V. *Restaurační software*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-14]. Dostupné z: <[http://rapid-system.cz/?page\\_id=33](http://rapid-system.cz/?page_id=33)>
- 18) MASNÝ, V. *HACCP - software, poradenství, servis*. [online]. 14.12.2010. [cit. 2011-03-09]. Dostupné z: <<http://www.haccpservis.cz/>>
- 19) NENADÁL, J. a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. [online]. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. [cit. 2011-01-12]. Dostupné z: <[http://www.businessinfo.cz/files/2005/061019\\_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf](http://www.businessinfo.cz/files/2005/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf)>. ISBN 80-02-01672-6.
- 20) *Porovnání tříd – Hotelstars*. [online]. 2010 – 2011. [cit. 2011-02-21 ]. Dostupné z: <<http://www.hotelstars.cz/porovnani-trid/>>

- 21) SCHWARZ, S. *Hotelový software HORES – komplexní hotelový systém – Naši zákazníci*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-14]. Dostupné z: <<http://www.horesplus.cz/nasi-zakaznici>>
- 22) *Slovácko průvodce regionem*. [online]. 2008. [cit. 2011-05-01]. Dostupné z: <<http://www.slovacko.cz/search/atraktivita/>>
- 23) SYNOT REAL ESTATE, a.s – *úvod*. [online]. 2008. [cit. 2011-03-02]. Dostupné z: <<http://www.synotrealestate.cz/?id=6>>
- 24) TRČKA, M. *Poradenství a vzdělávání pro kvalitu, konkurenceschopnost a rozvoj* [online]. Zavedli jste měření a monitorování spokojenosti zákazníka? 2004-2011. [cit. 2011-01-03]. Dostupné z: <<http://www.qualimate.cz/index.php?page=zavedli-jste-mereni-a-monitorovani-spokojenosti-zakaznika>>
- 25) ZÁKUTNÝ, P. *Charakteristika kraje / Portál Zlínského kraje*. [online]. 22.11.2002. [cit. 2011-02-14]. Dostupné z: <<http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=3581&docid=27942&doctype=ART&did=3655>>
- 26) ZAPLETALOVÁ, Š. *Marketing služeb a kvalita (1.)*. Marketingové noviny. [online]. 2001-2011. [cit. 2010-11-27]. Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1555](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1555)>
- 27) ZAPLETALOVÁ, Š. *Marketing služeb a kvalita (2.)*. Marketingové noviny. [online.] 2001-2011. [cit. 2010-11-27]. Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1556](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1556)>



## Seznam obrázků

Obr. 1: Proces marketingového plánování.....	21
Obr. 2: Moderní zákaznický orientovaná struktura .....	28
Obr. 3: Archeoskanzen Modrá .....	70
Obr. 4: Bazilika na Velehradě.....	70
Obr. 5: Arcibiskupský zámek a zámecké zahrady v Kroměříži – UNESCO .....	71
Obr. 6: Městská památková zóna Uherské Hradiště.....	71

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj obsazenosti v letech 2006-2010 .....	48
Graf 2: Srovnání obsazenosti s křivkou optimálního využití .....	48
Graf 3: Vývoj obsazenosti v roce 2010 .....	49
Graf 4: Obsazenost dle jednotlivých států .....	50
Graf 5: Vývoj tržeb v letech 2006 – 2010 .....	51
Graf 6: Spokojenost hostů se službami na recepci .....	56
Graf 7: Spokojenost hostů se službami na pokoji.....	57
Graf 8: Spokojenost hostů se službami na lobby baru.....	58
Graf 9: Spokojenost hostů se službami v restauraci .....	58
Graf 10: Možnost polopenze.....	59
Graf 11: Poměr ceny a kvality služeb .....	59
Graf 12: Možnost využití nových doplňkových služeb .....	60
Graf 13: Možnost využití výhodných balíčků služeb .....	61
Graf 14: Pohlaví hostů .....	61
Graf 15: Věk hostů.....	62
Graf 16: Důvod výběru hotelu Slunce .....	62
Graf 17: Navštíví hosté znovu hotel Slunce?.....	63

## Seznam tabulek

Tab. 1: Počet zaměstnanců.....	36
Tab. 2: Souhrn služeb, na které je třeba se zaměřit .....	65
Tab. 3: Stanovení ceny rodinného balíčku.....	73
Tab. 4: Stanovení ceny balíčku romantický víkend.....	74
Tab. 5: Stanovení ceny balíčku víkendový relaxační pobyt .....	75
Tab. 6: Stanovení ceny sportovního a zážitkového balíčku.....	75
Tab. 7: Stanovení ceny balíčku za krásami Slovácka .....	76
Tab. 8: Stanovení ceny business balíčku .....	77
Tab. 9: Stanovení ceny firemního balíčku .....	77
Tab. 10: Předpokládané jednorázové náklady na předložené návrhy v roce 2011 .....	80
Tab. 11: Předpokládané průběžné náklady předložených návrhů .....	81
Tab. 12: Předpokládané výnosy z předložených návrhů .....	81

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Organizační struktura hotelu Slunce

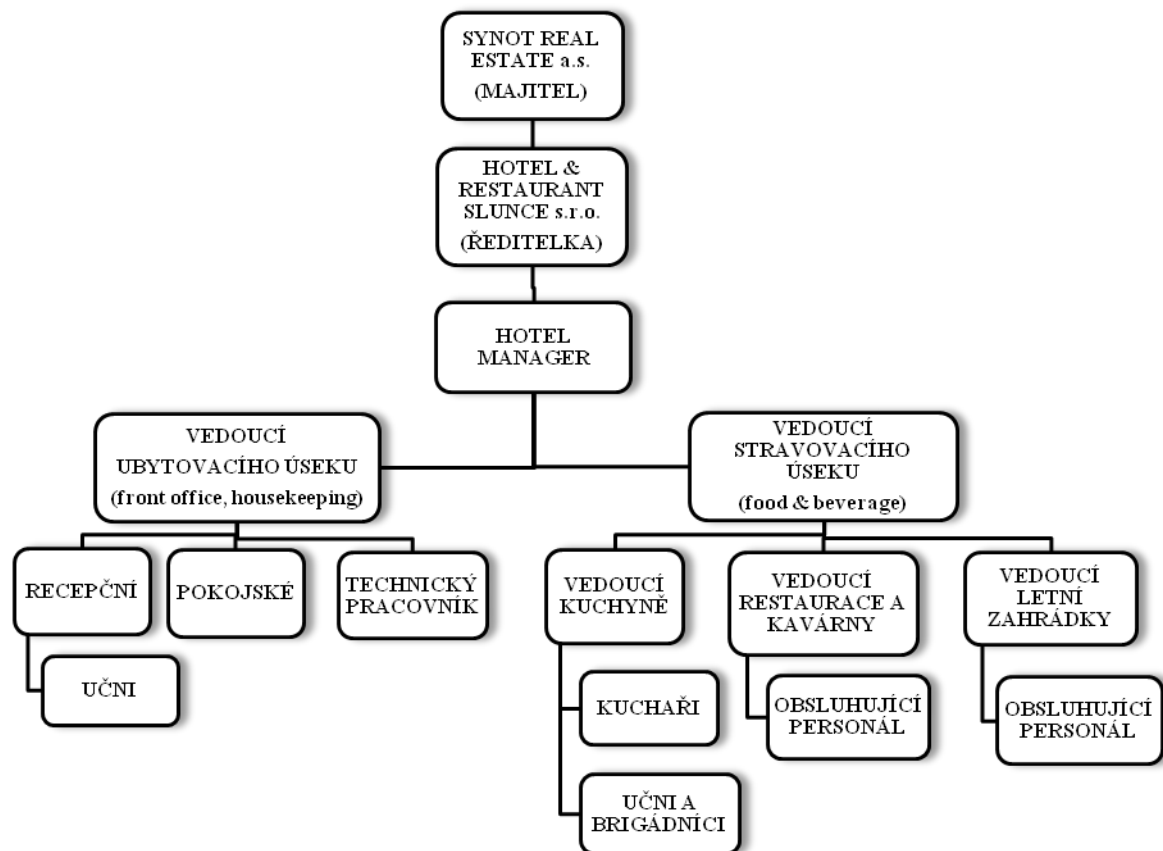
Příloha č. 2: Ceník hotelu Slunce pro rok 2010 - 2011

Příloha č. 3: Postup při zavádění HACCP

Příloha č. 4: Dotazník

Příloha č. 5: Statistické vyhodnocení dotazníku

## Příloha č. 1: Organizační struktura hotelu Slunce



## Příloha č. 2: Ceník hotelu Slunce pro rok 2010 - 2011

☆☆☆☆

**HOTEL SLUNCE**  
*Uherské Hradiště*

*Ceník ubytování 2010*

<b>JEDNOLŮŽKOVÝ POKOJ</b>	1 osoba/noc	Kč 1.800,-
<b>DVOULŮŽKOVÝ POKOJ</b>	1 osoba/noc 2 osoby/noc	Kč 2.100,- Kč 2.850,-
<b>SUITY</b>	1 osoba/noc 2 osoby/noc + přistýlka/noc	Kč 2.900,- Kč 3.950,- Kč 850,-
<p style="text-align: center;"><i>Parkovné před budovou hotelu - 150,- CZK/noc Bohatá snídaně je bezplatnou součástí Vašeho pobytu u nás. Cena se rozumí pobyt/noc, vč. DPH a místních poplatků.</i></p>		
<b>DĚTI</b>	Děti do 5 let v doprovodu dospělé osoby (dětská postýlka k dispozici) Děti 5-13 let v doprovodu dospělé osoby	GRATIS  50% sleva

**KONTAKT:**  
*Rezervace & Informace*  
**HOTEL SLUNCE** • Masarykovo náměstí 155 • 686 01 Uherské Hradiště  
Tel.: +420 572 432 640 • Fax: +420 572 432 668  
E-mail: [slunce@hotelslunce.cz](mailto:slunce@hotelslunce.cz) • [www.hotelslunce.cz](http://www.hotelslunce.cz)

*Těšíme se na Vaši návštěvu!!!  
Hotel Slunce Váš partner na Moravě.*

### **Příloha č. 3: Postup při zavádění HACCP**

Pro zavádění systému HACCP byl formulován postup, který má 7 bodů:

1. Provedení analýzy nebezpečí – vytipujeme v procesu nakládání s potravinami taková místa, která by mohla znamenat ohrožení jejich bezpečnosti a stanovíme ovládací opatření pro každé identifikované významné nebezpečí
2. Stanovení kritických bodů – jsou úseky nebo činnosti při výrobě nebo uvádění potravin do oběhu, ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti potravin.
3. Stanovení kritických mezí – jsou to znaky a hodnoty, které musí být sledovány (čas, teplota, vlhkost, pH atd.)
4. Zavedení postupů pro průběžné sledování všech znaků a hodnot a jejich záznam. Záznamy musí být podepisovány pracovníkem provádějícím sledování.
5. Určení nápravných opatření, zajišťující uvedení kritických bodů do bezpečného stavu ihned, jakmile dojde k překročení kritické meze. Provedená nápravná opatření musí být zaznamenávána v dokumentaci.
6. Stanovení harmonogramu ověřovacích postupů a vnitřních auditů, které posoudí, zda systém HACCP pracuje účinně.
7. Zavedení evidence – obsahující dokumentaci o postupech a vedení záznamů v protokolech o výsledku kontrol o teplotách a likvidaci nevyhovujících pokrmů.

## Příloha č. 4: Dotazník

### DOTAZNÍK PRO HOTELOVÉ HOSTY



Vážení hosté,

upřímně nás těší, že jste se ubytovali v našem hotelu.

Máme zájem Vám poskytovat stále lepší, kvalitnější a komplexní služby.

Z tohoto důvodu se na Vás obracíme o laskavé vyplnění tohoto krátkého dotazníku, jehož výsledky nám pomohou k celkovému zlepšení našich hotelových služeb.

Děkujeme za Vaši spolupráci i čas strávený vyplněním dotazníku a těšíme se na Vaši příští návštěvu.

S úctou

Manager hotelu Slunce

#### RECEPCE

1. Byli jste spokojeni s rezervací služeb?

☐ ANO

☐ spíše ANO

☐ spíše NE

☐ NE

2. Byly všechny Vaše požadavky řešeny rychle?

☐ ANO

☐ spíše ANO

☐ spíše NE

☐ NE

3. Jak na Vás působil/a recepční:

ANO

spíše ANO

spíše NE

NE

ochotný/á

☐

☐

☐

☐

komunikativní

☐

☐

☐

☐

kvalifikovaný/á

☐

☐

☐

☐

#### HOTELOVÝ POKOJ

4. Byl Váš pokoj vždy řádně čistý?

☐ ANO

☐ spíše ANO

☐ spíše NE

☐ NE

5. Byl jste spokojen s připojením k internetu?

☐ ANO

☐ spíše ANO

☐ spíše NE

☐ NE

6. Byli jste spokojeni s vybavením pokoje?

☐ ANO

☐ spíše ANO

☐ spíše NE

☐ NE

7. Existuje nějaké zařízení, které byste v pokoji uvítal? Uveďte prosím:

.....



## LOBBY BAR

8. Byla snídaně servírována v čase, který Vám vyhovuje?

☐ ANO                      ☐ spíše ANO                      ☐ spíše NE                      ☐ NE

9. Měli jste dostatečný výběr pokrmů?

☐ ANO                      ☐ spíše ANO                      ☐ spíše NE                      ☐ NE

10. Byla obsluha přátelská?

☐ ANO                      ☐ spíše ANO                      ☐ spíše NE                      ☐ NE

11. Uveďte prosím pokrmy, které byste na snídaních uvítali:

.....

## RESTAURACE

12. Byl jste spokojen s nabídkou pokrmů?

☐ ANO                      ☐ spíše ANO                      ☐ spíše NE                      ☐ NE

13. Líbilo se Vám prostředí restaurace?

☐ ANO                      ☐ spíše ANO                      ☐ spíše NE                      ☐ NE

14. Jak na Vás působila obsluha:

	ANO	spíše ANO	spíše NE	NE
--	-----	-----------	----------	----

ochotná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

komunikativní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

kvalifikovaná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15. Uvítali byste možnost polopenze?

	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE
--	------------------------------	-----------------------------

16. Zdá se Vám cena za:

	vysoká	průměrná	nízká
--	--------	----------	-------

ubytování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

17. Napadá Vás, kterou oblast služeb v hotelu Slunce postrádáte?

.....

<b>18. Uvítal/a byste možnost využít doplňkové služby?</b>	ANO	NE
pobyt v aquaparku (bazén, wellness centrum, whirlpool apod.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
masáže	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kulečnick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bowling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
let balónem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jízda na koni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
návštěva památek v okolí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plavba po Baťově kanálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jiné služby, uveďte prosím:.....

<b>19. Uvítal/a byste možnost využít výhodné balíčky služeb?</b>	ANO	NE
pro rodinu s dětmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pro dvojice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pro jednotlivce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Proč jste si vybrali náš hotel?**

- ☐ spokojenost z minulé návštěvy
 ☐ doporučení přátel
 ☐ dostupnost hotelu  
☐ kvalita hotelových služeb
 ☐ jiná možnost: .....

**21. Pohlaví:** ☐ muž ☐ žena

**22. Věk:** ☐ do 25 ☐ 26-45 ☐ 46-60 ☐ nad 60

**23. Využijete znovu služeb hotelu Slunce?** ☐ ANO ☐ NE

## Příloha č. 5: Statistické vyhodnocení dotazníku

Charakteristika údajů pro hodnocení spokojenosti:

hodnotící škála	význam	hodnocení
ANO	velmi spokojen	1
spíše ANO	spíše spokojen	2
spíše NE	spíše nespokojen	3
NE	nespokojen	4

### RECEPCE

Jak na Vás působil/a recepční? Byl/a ochotný/á, komunikativní, kvalifikovaný/á?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	218	218	93%
2	16	32	7%
3	0	0	0%
4	0	0	0%
<b>Total</b>	234	250	100%

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,068376068	1	1	0,103396603	0,321553422

Byly všechny Vaše požadavky řešeny rychle?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	66	66	84%
2	12	24	16%
3	0	0	0%
4	0	0	0%
<b>Total</b>	78	90	100%

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,153846154	1	1	0,131868132	0,36313652

### Byli jste spokojeni s rezervací služeb?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	53	53	68%
2	25	50	32%
3	0	0	0%
4	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,320512821	1	1	0,220612721	0,469694284

### HOTELOVÝ POKOJ

#### Byli jste spokojeni s vybavením pokoje?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	46	46	59%
2	27	54	35%
3	3	9	4%
4	2	8	2%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,5	1	1	0,487012987	0,697863158

#### Byl jste spokojen s připojením k internetu?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	21	21	27%
2	36	72	46%
3	17	51	22%
4	4	16	5%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
2,051282051	2	2	0,698634699	0,835843705

### Byl Váš pokoj vždy řádně čistý?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	69	69	88%
2	9	18	12%
3	0	0	0%
4	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,115384615	1	1	0,103396603	0,321553422

### LOBBY BAR

#### Byla snídaně servírována v čase, který Vám vyhovuje?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	60	60	77%
2	16	32	20%
3	2	6	3%
4	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,256410256	1	1	0,245088245	0,49506388

#### Měli jste dostatečný výběr pokrmů?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	24	24	31%
2	33	66	42%
3	21	63	27%
4	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,961538462	2	2	0,582917083	0,763490067

### Byla obsluha přátelská?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	63	63	81%
2	15	30	19%
3	0	0	0%
4	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,192307692	1	1	0,157342657	0,396664414

### RESTAURACE

#### Byl jste spokojen s nabídkou pokrmů?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	55	55	79%
2	15	30	21%
3	0	0	0%
4	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,214285714	1	1	0,170807453	0,413288584

#### Líbilo se Vám prostředí restaurace?

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	57	57	82%
2	13	26	18%
3	0	0	0%
4	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,185714286	1	1	0,153416149	0,391683736

**Jak na Vás působila obsluha: Byl/a ochotný/á, komunikativní, kvalifikovaný/á?**

Spokojenost	Absolutní četnost	Přepočet	Relativní četnost
1	66	66	95%
2	4	8	5%
3	0	0	0%
4	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Modus	Medián	Výběrový rozptyl	Směrodatná odchylka
1,057142857	1	1	0,054658385	0,233791328

**Uvítali byste možnost polopenze?**

Možnost polopenze	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	51	65%
NE	27	35%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Odpovídá cena kvalitě nabízených služeb?**

Úroveň ceny	Ubytování		Stravování	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
vysoká	16	21%	14	18%
průměrná	62	79%	64	82%
nízká	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

## DOPLŇKOVÉ OTÁZKY

**Uvítal/a byste možnost využít výhodné balíčky služeb?**

Typ balíčku	ANO		NE		Total	Total %
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost		
pro rodinu s dětmi	30	38%	48	62%	78	100%
pro dvojice	37	47%	41	53%	78	100%
pro jednotlivce	41	53%	37	47%	78	100%

### Uvítal/a byste možnost využít doplňkové služby?

Typ služby	ANO		NE		Total	Total %
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost		
masáže	47	60%	31	40%	78	100%
kulečnick	23	30%	55	70%	78	100%
bowling	13	17%	65	83%	78	100%
let balónem	10	13%	68	87%	78	100%
jízda na koni	13	17%	65	83%	78	100%
návštěva památek v okolí	29	37%	49	63%	78	100%
plavba po Baťově kanálu	31	40%	47	60%	78	100%

### Proč jste si vybrali náš hotel?

Důvod výběru	Absolutní četnost	Relativní četnost
spokojenost z minulé návštěvy	25	32%
doporučení přátel	25	32%
dostupnost hotelu	10	13%
kvalita hotelových služeb	12	15%
jiná možnost	6	8%
<b>Total</b>	78	100%

### Pohlaví:

Pohlaví hostů	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	54	69%
žena	24	31%
<b>Total</b>	78	100%



**Věk:**

<b>Věková kategorie</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
do 25	2	3%
26-45	39	50%
46-60	33	42%
nad 60	4	5%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Využijete znovu služeb hotelu Slunce?**

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
ANO	72	92%
NE	6	8%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>